Advisory Committee

on Senior Level Retention *and* Compensation

SECOND REPORT: MARCH 2000

PREPARED FOR THE PRESIDENT OF THE TREASURY BOARD,
THE HONOURABLE LUCIENNE ROBILLARD

100-04419/

Copies may be obtained from the Distribution Centre
Treasury Board of Canada
Ottawa, Ontario K1A 0R5

Tel: (613) 995-2855

This document is available on-line:

TBS Internet site:
http://www.tbs-sct.gc.ca/

HR CONNEXIONS GENet site:
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Second Report of the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation

ISBN No.: 0-662-64852-8

Catalogue No.: BT43-98/2000

Table of Contents

PREFACE 1

PROGRESS IN IMPLEMENTING RECOMMENDATIONS IN THE FIRST REPORT 3

COMPENSATION FOR CHIEF EXECUTIVE OFFICERS OF CROWN CORPORATIONS 11

THE NEW MILLENNIUM 24

SUMMARY 29

APPENDIX A — COMMITTEE MEMBERS 32

APPENDIX B — COMMITTEE MANDATE 34

APPENDIX C — BACKGROUND ON CROWN CORPORATIONS .. 35

APPENDIX D — CROWN CORPORATIONS GROUPED BY MINISTERIAL PORTFOLIO 48

APPENDIX E — BASE SALARY COMPENSATION, HAY VERSUS MERCER 49

APPENDIX F — DETAILS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INITIATIVES 50

APPENDIX G — GLOSSARY 53

Illustrations

1. Distribution of EX and DM Salaries in Relation to Job Rate..... 5

2. Current Total Cash Compensation Compared to Hay Median of Financial Industrial Sample..... 18

3. Proposed Total Cash Compensation Compared to Current and Hay Median of Financial Industrial Sample 22

4. Base Salary Compensation — Hay versus Mercer..... 49

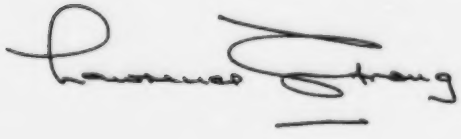
Preface

This is the second report that the Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation has submitted to the President of the Treasury Board. Before broadly discussing its contents, I should like to comment on the acceptance of our first report. Submitted in February 1998, the report raised serious concerns about the federal Public Service of the future and made numerous proposals for dealing with what we judged to be the most pressing issues: the Public Service vision for the future, the need for cultural and human resource renewal, and compensation. The government's complete and speedy acceptance of our recommendations was unprecedented and sent a powerful and positive message to the leaders of the Public Service. So too did the dialogue that surrounded the report's publication. Largely supportive, the public debate reinforced the fact that a high-performance Public Service will not only serve all Canadians better, but also contribute to Canada's economic and social well-being and global competitiveness.

We have been pleased with the changes that have resulted from our recommendations.

In this, our second report, the Committee outlines progress in implementing our earlier recommendations; makes specific proposals, primarily regarding compensation for the Chief Executive Officers of Crown corporations; and, finally, revisits the key longer-term challenges of Public Service renewal. With respect to the ever-sensitive issue of compensation, we have again addressed principles, structure and implementation. And again, we have also tried to be fiscally responsible, equitable and conscious of the need to attract and retain the appropriate calibre of individual to lead the Crown corporations, particularly the larger, more commercial organizations.

Yours sincerely,



Lawrence F. Strong

Progress in Implementing Recommendations in the First Report

The Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation (see Appendix A for a list of members) was established in 1997 with a three-year mandate to provide the Treasury Board President with independent advice about senior-level human resource strategies and policies for the federal Public Service. Appendix B contains the Committee mandate in full. Our most critical objective was to ensure that the federal Public Service could continue to attract and retain the calibre of leadership essential to ensuring Canada's success into the next millennium. The Committee quickly concluded that, without immediate action, the government would face an inevitable loss of Public Service leadership over the next decade. While we identified compensation as the most pressing issue, we also identified as longer-term challenges the need to restore pride and the need to address the implications of the potential resource gap caused by demographics, workplace issues, and recruitment and retention pressures. Against this background, Chapter 1 reviews progress in implementing the Committee's recommendations regarding compensation and addresses some outstanding issues.

The Committee's most critical objective was to ensure that the federal Public Service could continue to attract and retain the calibre of leadership essential to ensuring Canada's success into the next millennium

Without immediate action the government will face an inevitable loss of Public Service leadership over the next decade.

Deputy Minister (DM) and Executive (EX) Community Compensation

In its first report, the Committee stated that it would be logical to review compensation for the Deputy Minister and EX communities as a continuum. We then established the following five principles as the basis for their compensation:

- a total compensation package distinct from that for unionized employees;
- an internal structure that properly reflects differences in responsibility;
- total compensation set in relation to appropriate external benchmarks;
- cash compensation comprising a fixed component and a variable component tied to achieving annual objectives; and
- year-to-year administration of Public Service compensation removed from the political arena as much as possible by ensuring sound principles and practices, including regular external benchmarking.

The first report then recommended a new salary structure, a new scheme of variable compensation and an implementation plan. A detailed review of government actions follows, together with an analysis of outcomes, where appropriate.

The new salary structure has addressed the significant problem of inadequate differentials among job rates, especially at the most senior management levels. Our first report also identified other internal inequities: failure to pay senior managers in relationship to their current performance; compression where salaries at different levels of responsibility are very close; and inequities in pay for individuals who assume temporary assignments at a higher level.

Salaries

The new salary structure was adopted April 1, 1998. It aligned salary rates at the EX1 level with the broader public sector and the private sector, and improved relative competitiveness at the more senior levels. There are no new data to present but, as anticipated in the first report, the Treasury Board Secretariat is conducting another independent compensation survey among relevant comparison groups. These data should be available shortly for review by the Committee and will be the subject of our third report later this year.

The new structure has addressed the significant problem of inadequate differentials among job rates, especially at the most senior management levels. The first report also identified other internal inequities: failure to pay senior managers in relationship to their current performance; compression where salaries at different levels

of responsibility are very close; and, finally, inequities in pay for individuals who assume temporary assignments at a higher level. We outline progress in each of these areas in the following section.

Salary Distribution by Level Compared to Job Rate

The following chart shows the March 1999 distribution of EX and DM salaries in relationship to job rate. Thus, just over 20% of EX1s have salaries which are 80-89.9% of job rate; just under 50% have salaries which fall in the 90-99.9% range and 30% are at job rate.

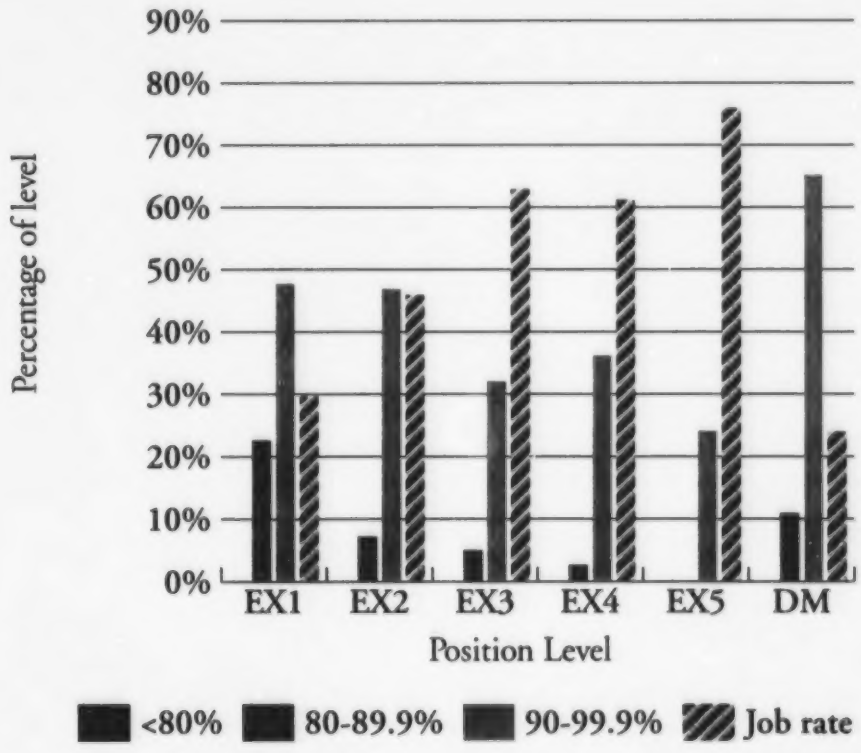


Fig. 1: Distribution of EX and DM Salaries in Relation to Job Rate

The Committee considers this distribution far more reasonable than that of 20 months ago, and there is clearly a much stronger relationship between performance and salary. Specific examples of success include the following:

- The proportion of managers at job rate has risen from 25 percent to 41 percent and also rises with EX level. This is to be expected with a mature, experienced management cadre.
- The incidence of managers receiving below 80 percent of job rate has virtually disappeared. This was a problem at the EX1 level.
- The problem of salary compression between management levels has been largely corrected, as the number of managers receiving 80 to 89.9 percent of job rate has dropped sharply. The only group where this proportion is still material, at 22.6 percent, is the EX1 group, and this fact reflects the impact of new recruitment.
- The salary relationship between EX1s and their unionized subordinates remains a challenge. Based on a sample of 11 departments, compression currently exists in 9 percent of EX1 positions: in other words, there is a less than a 10 percent spread between a manager's cash compensation and that of a direct report. There are also limited examples of inversion, where a direct report earns more than an executive does. These examples occur mostly where direct reports are lawyers, scientists or specialists, such as informatics experts.

The Committee will review this situation in its third report, by which time the results of the new cash compensation benchmarking study will be available and changes in the union salary structures may be known.

Acting Pay

Our recommendations on acting pay have been adopted, thereby eliminating this source of irritation. As a consequence, executives at the EX1 to EX3 levels who temporarily take on a more senior position automatically receive a higher rate of pay (a minimum 5 percent increase) once in the job for three months. Also, an acting assignment can be extended beyond 12 months only with the approval of Treasury Board Secretariat officials.

At-Risk Compensation and Performance Management

Our first report recommended a new scheme of variable at-risk compensation paid on the basis of performance against agreed objectives and the achievement of business plans. This replaced an existing performance pay regime, which had become totally discredited due to a checkered history of implementation. The Committee recommended that this new scheme:

- reflect the values of a Public Service focussed on the public interest;
- identify targets, which could be individual, team-related or corporate;
- be introduced in conjunction with a development effort focussed on target setting and performance assessment; and
- be an integral part of total compensation, paid each year on the basis of actual performance against agreed targets.

The Treasury Board acted on these recommendations and introduced the new Performance Management Programme on April 1, 1999. The Committee has reviewed the design features of this programme and endorses it. We are also encouraged that deputy ministers have embraced the programme and are committed to making it work. The process of cascading priorities, goals and commitments across the Public Service and down through departments is in progress. The Committee is pleased with the numerous steps being taken to introduce the programme.

That said, the first true test will occur when performance is evaluated and payouts are recommended. It is important to stress that we will all learn a great deal during this initial year and that, almost certainly, changes will be required next year. The Treasury Board Secretariat is committed to evaluating the experiences of this learning year. It will report to the Committee and share best practices among departments. It is nonetheless important to reiterate the Committee's belief that this programme will ensure that:

- clear objectives and priorities are agreed and communicated within and across departments, and that these achieve the right balance between flexibility for departments and the need for consistency and transparency across the Public Service;

Our first report recommended a new scheme of variable at-risk compensation paid on the basis of performance against agreed objectives and the achievement of business plans. This replaced an existing performance pay regime, which had become totally discredited due to a checkered history of implementation.

The Treasury Board introduced the new Performance Management Programme on April 1, 1999. The process of cascading priorities, goals and commitments across the Public Service and down through departments is in progress.

- expectations are quantified, when feasible, and that they are clearly expressed when it is not practical to quantify them; and
- progress in meeting these objectives is periodically reviewed.

The Committee continues to believe that, with the continued commitment of the most senior officials as well as of the whole executive cadre, this programme will enhance the effectiveness of the Public Service.

In our first report, the Committee recommended graduated at-risk maximums — up to 10 percent for EX1 to EX3 levels, up to 15 percent for EX4 to DM1 levels, and up to 20 percent for DM2 to DM3 levels — when the Performance Management Programme is fully implemented in 2000-2001. However, it also recommended access to only 50 percent of the maximum potential payout for two years, while the Programme was phased in. The Treasury Board Secretariat concluded that reducing potential individual awards for many executives would diminish the credibility of the new Performance Management Programme. Thus, individual potential maximum at-risk payments were set at up to 10 percent for all executives in fiscal 1998-99, subject to an overall budget limit of 4.4 percent. The Committee has requested further information to review the payouts for the 1999-2000 exercise and to assess the impact of the Programme.

Consistent with the view that the leadership community should be treated as distinct, this study of flexible benefits was to review the feasibility of adopting a "cafeteria-style" approach that could offer greater value to the management cadre. Senior managers see flexible benefits as a concept that offers value.

FLEXIBLE BENEFITS

Our first report recommended that a study of flexible benefits for the senior management cadre be undertaken. Consistent with the view that the leadership community should be treated as distinct, this study was to review the feasibility of adopting a "cafeteria-style" approach that could offer greater value to the management cadre.

After evaluating proposals from three major consulting firms, the government hired Watson Wyatt Worldwide to conduct a survey to measure understanding of the current benefits, establish interest in flexible benefits in general and, in particular, identify areas of interest or concerns associated with such a programme. As a first step, Watson Wyatt conducted some research among a small nationwide sample of senior Public Service managers.

Although the findings were only qualitative, the feedback indicated that not all senior managers fully understand the current benefits package. Since such understanding is important to any discussion of change, we encouraged the Treasury Board Secretariat to educate executives about the current benefits before proceeding with the full survey. The Secretariat has done so by publishing an excellent information package and using an intranet site.

While it is important to reiterate the limitations of the research done to date, it does appear that senior managers see flexible benefits as a concept that offers value. The Committee will be interested in the results of the recently completed survey of all executives and further analysis stemming from them.

JOB EVALUATION

Some senior level job evaluations remain outstanding and the deadline for completion has been extended to April 2000. A very demanding human resource agenda, including the return to collective bargaining and the introduction of the Universal Classification Standard, made this delay necessary.

A job evaluation system that objectively measures the current relative responsibilities of all Public Service senior level jobs is a critical component of sound compensation policy. The Treasury Board is studying the effectiveness of the current executive classification system, as recommended by the Committee.

A job evaluation system that effectively measures the current relative responsibilities of all Public Service senior level jobs is a critical component of sound compensation policy.

DEPUTY MINISTERS

In our first report, the Committee recommended that the Privy Council Office (PCO) evaluate deputy minister positions. At the time, the Committee believed that certain positions were substantially larger in scope than others and that, even at the DM3 level, several deputy ministers were being significantly undercompensated, in terms of both internal comparison and external benchmarking. The PCO has finished this evaluation, and its results confirm the Committee's earlier judgement.

The Committee proposes to finalize its views on the need for another DM level in its third report, when the results of the new Mercer cash compensation benchmarking study will be known. A final determination on the need for this additional

The committee will finalize its views on the need for another Deputy Minister level in its third report.

level is important to ensure equity with the CEOs of some of the larger Crown corporations and to ensure the retention of critical expertise in the deputy minister community.

PENSION ARRANGEMENTS

In our first report, the Committee said it would determine whether the new at-risk compensation should be pensionable. Current legislation (the *Public Service Superannuation Act*) defines pensionable compensation as basic pay for performing regular duties during normal working hours. At-risk compensation qualifies under this definition, as did performance pay, which the new at-risk scheme is essentially replacing.

We recommend that at-risk payments continue to be pensionable.

To be consistent with our established principles, the Committee asked William M. Mercer Limited to review practices in the private and other public sectors. More than half the organizations surveyed include variable compensation for pension purposes, and this proportion rises when variable pay represents an important part of total compensation.

We therefore recommend that at-risk payments continue to be pensionable. The incremental cost of this proposal is less than $250,000 annually.

We note that the government has passed pension amendments affecting the Public Service, including the cadre of senior managers covered by our mandate. These changes will be incorporated into the next survey of total compensation to be conducted in 2001.

GOVERNOR IN COUNCIL APPOINTEES

With the exception of deputy ministers, dealt with earlier in this Chapter, and of the Chief Executive Officers of Crown corporations, dealt with in Chapter 2, this Committee is unaware of any compensation or human resource issues relating to other Governor in Council appointees, other than the review that the PCO is conducting of the remuneration guidelines for part-time Governor in Council appointees.

Compensation for Chief Executive Officers of Crown Corporations

In our first report, the Committee noted that Chief Executive Officers (CEOs) of Crown corporations were in a very different position from other Governor in Council appointees. As a result, we recommended that the Privy Council Office (PCO) fully review CEO compensation structures and the way actual compensation is managed. We also proposed that the review consider the scope and responsibilities of the positions; the compensation policies within each Crown corporation; and the appropriate comparison groups, depending on the public/commercial balance of each corporation's mandate and the sector in which the corporation operates.

Pending the outcome of this review, the Committee made interim recommendations for salary and at-risk compensation reflecting levels in comparable EX and DM communities. However, in larger Crown corporations, where CEO positions were evaluated above the DM2 level, it was recognized that future upward adjustment would likely be required.

BACKGROUND ON THE CROWN CORPORATIONS

The following Crown corporations are included in this review:

Atlantic Pilotage Authority

Atomic Energy of Canada Limited

Bank of Canada

Business Development Bank of Canada

Canada Council

Canada Deposit Insurance Corporation

Canada Lands Company Limited

Canada Mortgage and Housing Corporation

Canada Post Corporation

Canadian Broadcasting Corporation

Canadian Commercial Corporation

Canadian Dairy Commission

Canadian Film Development Corporation

Canadian Museum of Civilization Corporation

Canadian Museum of Nature

Canadian Race Relations Foundation

Cape Breton Development Corporation

Defence Construction (1951) Limited

Enterprise Cape Breton Corporation

Export Development Corporation

Farm Credit Corporation

Federal Bridge Corporation Limited

Freshwater Fish Marketing Corporation

Great Lakes Pilotage Authority

International Development Research Centre

Laurentian Pilotage Authority

Marine Atlantic Incorporated

National Arts Centre Corporation

National Capital Commission

National Gallery of Canada

National Museum of Science & Technology Corporation

Pacific Pilotage Authority

Royal Canadian Mint

Standards Council of Canada

Via Rail Canada Incorporated

Background on each of these Crown corporations — mandate, employees, assets and revenues — appears in Appendix C.

Several Crown corporations, for various reasons, were not included in this review: the Canada Pension Plan Investment Board and the Public Sector Pension Investment Board, since neither CEO is a Governor in Council appointee; the Canada Ports Corporation and the Queen's Quay West Land Corporation, since both are being wound up; Petro-Canada Limited, the former parent of the now-privatized Petro Canada Inc., since the CEO is part time; the Canada Development Investment Corporation, since the CEO position has been vacant for some time and will not be staffed in the foreseeable future; and Ridley Terminals Inc. and the Canadian Tourism Commission, which are being established as Crown corporations.

Most Crown corporations are established through legislation, which provides basic mandates. In a general sense, the concept of an arm's-length Crown corporation is an attempt to balance the need for a public policy initiative against the need for operational independence. However, the government is responsible for providing broad policy directions to Crown corporations, including strategies and priorities in interpreting their mandate. The CEO of each Crown corporation has full management responsibility for all day-to-day operations.

The arm's-length nature of the Crown corporations, coupled with their operational independence, has led the Committee to recommend that the CEO compensation structure for Crown corporations be separated from that of other Governor in Council appointees. Nevertheless, the federal Crown corporations listed above vary markedly in scale and scope. Some, for example, have a strong public policy mandate and depend on government funding; others operate in a private sector-like environment and return a dividend to the government; and most have a balance of public and commercial orientation. These factors, coupled with the need for equity with others in the public sector, make the task of developing compensation policies and broader human resource strategy particularly challenging.

The arm's length nature of the Crown corporations, coupled with their operational independence has led the Committee to recommend that the CEO compensation structure for Crown corporations be separated from that of other Governor in Council appointees.

CROWN CORPORATIONS' GOVERNANCE STRUCTURE AND THE APPOINTMENT AND COMPENSATION OF THE CEO

The governance structure for Crown corporations is very complex. In addition to the CEO, there is normally a board of directors including a chairperson of the board. However, the relationships, responsibilities and accountabilities of these people differ from those of their counterparts in the private sector. The boards do not have the same powers as those in the private sector. For example, the government normally appoints the chairperson, the CEO and the directors of the board. Final decisions on CEO compensation are not board decisions, but government decisions. There is always a responsible minister for each Crown corporation (see Appendix D). Finally, Crown corporations subject to Part X of the *Financial Administration Act* (FAA) must annually submit a five-year corporate plan for Governor in Council approval. For corporations not subject to Part X of the FAA, the reporting requirements vary by statute and individual circumstances. It is outside the purview of the Committee to comment on the merits of this structure beyond observing that, on the one hand, CEOs operate in a very complicated environment with multiple stakeholders, yet on the other hand, they do have broad autonomy.

Quite frequently CEOs of Crown corporations come from outside the Public Service and do not enjoy the job security of a Public Service employee.

So, in practice, the Governor in Council normally appoints the CEOs of the Crown corporations and sets their remuneration. Of considerable significance, these appointees quite frequently come from outside the Public Service and do not enjoy the job security of a Public Service employee, since they are usually appointed for a relatively short term.

Finally, as important background, each Crown corporation has its own compensation structure for executives below the CEO level. These structures are reviewed and approved by the independent boards mentioned earlier and are beyond the Committee's mandate. They have been set independent of one another to attract and retain the calibre of people required to manage each specific Crown corporation. Appropriately, they are competitive with the economic sector in which each Crown corporation operates. The Committee has had access to information about these structures, since our recommendations should be as internally consistent with them as possible. However, since the CEO compensation is set

independently and since it is important to ensure equity across the Crown corporations and within the Public Service generally, our CEO compensation recommendations may not meet the level of competitiveness deemed appropriate by the individual Crown corporation boards.

The Principles for Establishing Compensation for CEOs of Crown Corporations

We have used the same principles outlined in our first report to study compensation for CEOs of Crown corporations. Thus, we have reviewed:

- the job evaluations of all Crown corporation CEOs to ensure that they reflect current responsibilities and that the relationship between Crown corporations properly reflects differences in responsibilities;
- relevant external comparisons against which to benchmark cash compensation policies;
- the appropriate mix of fixed and variable cash compensation;
- the internal consistency of CEO compensation with the balance of each Crown corporation's management compensation and with other Governor in Council appointees; and
- the best process for administering CEOs' compensation in the future.

Job Evaluations of Crown Corporation CEOs

As we noted in our first report, the mandates and scope of several Crown corporations have changed significantly since the CEO jobs were last evaluated. Hay Management Consultants has re-evaluated each CEO's job using three factors — know-how, problem solving and accountability. Using this information, we have grouped various Crown corporations together whose CEO job evaluations do not differ materially from each other. This resulted in ten groups (listed below) where there are significant differences between groups in terms of job scope. Thus, the CEOs in Group 1 have the least scope while the CEO in Group 10 has the greatest, as measured by Hay. As a consequence, the compensation for CEOs in Group 2 will be higher than those in Group 1, and so on.

Group 1
Atlantic Pilotage Authority
Great Lakes Pilotage Authority

Group 2
Canadian Race Relations Foundation
Enterprise Cape Breton Corporation
Laurentian Pilotage Authority
Pacific Pilotage Authority

Group 3
Defence Construction (1951) Limited
Federal Bridge Corporation Limited
Freshwater Fish Marketing Corporation
Standards Council of Canada

Group 4
Canadian Dairy Commission
Canadian Film Development Corporation
Canadian Museum of Nature
National Arts Centre Corporation
National Gallery of Canada
National Museum of Science and Technology Corporation

Group 5
Canada Council
Canada Lands Company Limited
Canadian Commercial Corporation
Canadian Museum of Civilization Corporation
Marine Atlantic Incorporated
National Capital Commission

Group 6
Canada Deposit Insurance Corporation
Cape Breton Development Corporation
Farm Credit Corporation
International Development Research Centre

Group 7
Business Development Bank of Canada
Export Development Corporation
Royal Canadian Mint
Via Rail Canada Incorporated

Group 8
Atomic Energy of Canada Limited
Canada Mortgage and Housing Corporation

Group 9
Bank of Canada
Canadian Broadcasting Corporation

Group 10
Canada Post Corporation

Benchmarking of Current Cash Compensation

External Benchmarking

In preparing our first report, the Committee asked William M. Mercer Limited to conduct a compensation survey among three groups: the provincial public services; a "third" sector comprising municipalities, utilities, hospitals, universities and other not-for-profit organizations; and the private sector. While this survey was an important source of benchmark data, it did not provide suitable comparisons for the larger, more commercial Crown corporations. Hence, we have chosen to use the Hay Management Consultants database, which incorporates a wide cross-section of industrial and financial organizations, including some in the public sector.

Before doing so, however, the Committee compared the median base salaries as measured by Hay with the Mercer survey results (see Appendix E). The results demonstrate a close fit for jobs equivalent to positions from EX3 to DM2. Thus, the Committee is satisfied that Hay is a reliable and consistent source of benchmark data for our current purposes.

Total cash compensation for all 10 groups of Crown corporations is currently well below the median of equivalent positions for industrial and financial organizations, including some in the public sector.

The table below compares the current CEO structure for total cash compensation (salary job rate plus maximum at-risk compensation) to the median of equivalent positions in the Hay sample of more than 300 organizations. We found that:

- total cash compensation for all 10 groups is currently well below the median and compensation for eight of the 10 groups is, in fact, below even the first decile of the Hay sample; and
- the shortfalls, compared to the Hay median, increase markedly for the higher level positions (consistent with our first report).

TOTAL CASH COMPENSATION

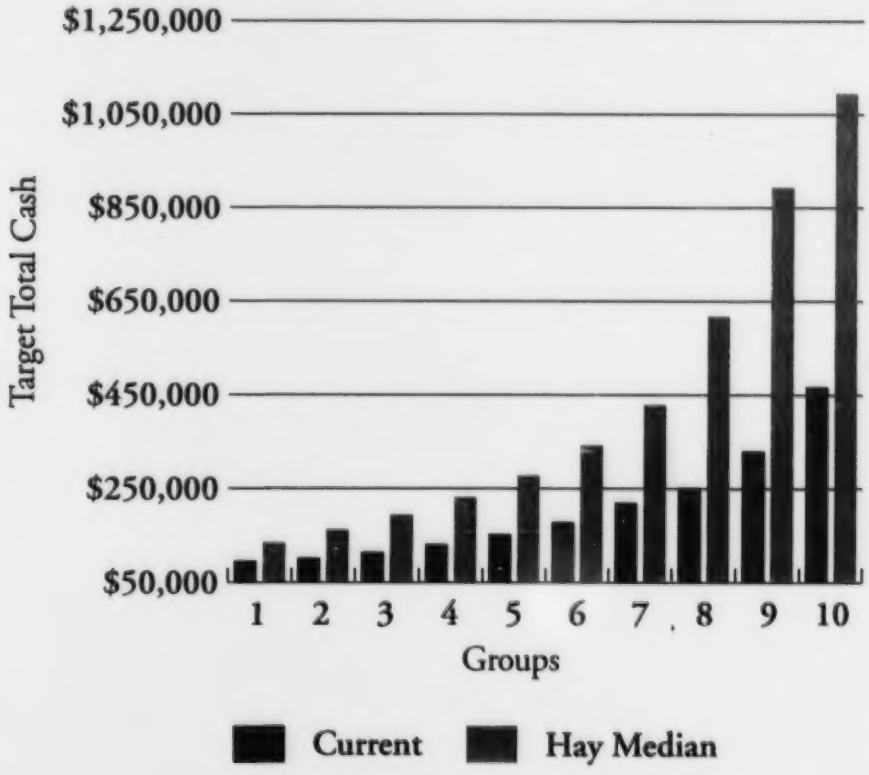


FIG. 2: CURRENT TOTAL CASH COMPENSATION COMPARED TO HAY MEDIAN OF FINANCIAL INDUSTRIAL SAMPLE

The significance of current variable compensation for Crown corporation CEOs also tends to be less compared to the Hay sample, especially as the scope of the position increases. Again, this is consistent with the findings in our first report.

Internal Benchmarking

The Committee has identified two issues with the existing structure:

- The evaluations of almost one third of the CEO positions have changed due to changes in the scope of the jobs. This number is high because evaluations were not done during the compensation freeze. Current structures do not reflect these changes.
- Because Crown corporations pursue independent compensation policies for managers below the CEO level, there are several examples of compression and even some inversion in cash compensation within some corporations. This is especially prevalent among the larger Crown corporations. This is not surprising, since it is within the larger Crowns that gaps between the public and the private sector tend to be the greatest.

Because Crown corporations pursue independent compensation policies for managers below CEO level, there are several examples of compression even some inversion in cash compensation within some corporations.

Compensation Recommendations for CEOs of Crown Corporations

Principles

As stated earlier, we are recommending that compensation for CEOs of Crown corporations be treated quite separately from that for other Governor in Council appointees. Crown corporations are a distinct form of organization within the public sector, due to their arm's-length nature. Such a structure would recognize the independently established compensation structure for levels below the CEO and the varying mix of public policy and commercial objectives found in a Crown corporation.

Notwithstanding this, we are proposing a similar approach to establishing the compensation structure as that outlined in our first report: that is, setting a job rate for fully satisfactory performance and adjusting that rate at intervals using market comparisons with appropriate groups. CEOs would also be eligible to earn variable cash compensation annually; that compensation would be tied to corporate and individual achievements against targets.

A CEO's position must be re-evaluated when a Crown corporation's mandate changes significantly, and a periodic review of all positions is warranted from time to time.

Again, consistent with our first report, the Privy Council Office should periodically compare compensation for Crown corporation CEOs with a suitable comparison group in the public, broader public and private sectors.

In addition, a CEO's position must be re-evaluated by Hay when a Crown corporation's mandate changes significantly, and a periodic review of all positions is warranted from time to time.

We also propose adopting the same principles for setting cash compensation as we proposed in our first report: that is, setting Group 1 cash compensation in relation to suitable benchmarks and then reflecting the relationship between different levels of responsibility.

STRUCTURE

The proposed new compensation structure is driven by the need to provide adequate compensation levels in order to recruit qualified CEOs, the need to create internal equity, the need for equity across the federal public service, and the need for fiscal prudence.

The proposed new structure is driven by the following concerns:

- the need to provide adequate compensation levels in order to recruit qualified CEOs — although we realize this level is unlikely to be fully competitive with the private sector, especially among the larger Crown corporations, due to the public policy component and the need for equity with the broader public service;
- the need to create internal equity, to the greatest extent feasible, within each Crown corporation;
- the need for equity across the federal Public Service, which is particularly relevant when comparing deputy ministers with the CEOs of medium or large Crown corporations; and
- the need for fiscal prudence.

The Committee has laboured long and hard to find a structure that meets all of these needs equally. We have not found one. Our recommendations do, however, significantly improve the integrity of the current structure and provide a framework that fits consistently within the broader Public Service.

Thus, the Committee has chosen a Group 1 salary job rate of $107,400 with at-risk pay to a maximum of 10 percent. This actually equates to the first quartile in the Hay data but, on judgement, is considered reasonable. The relationships between cash compensation of the various groups have then been addressed as follows:

- We have selected a differential between groups that starts at 12 percent and rises to 20 percent to recognize the marketplace practice of increasing differentials as responsibility rises.
- We have set at-risk compensation at up to 10 percent for CEOs in Groups 1 to 5; it rises progressively to a maximum of 25 percent for the single Group 10 corporation. Again, this recognizes progressive levels of responsibility.

The profile of this compensation structure is fully consistent with the proposals in our first report and generates the job rates listed in the following table. Salary range minima would be set at 85 percent of job rates.

Our recommendations significantly improve the integrity of the current structure and provide a framework that fits consistently within the broader public service.

Proposed Job Rates and At-Risk Pay

	Salary Job Rates $000	At-Risk Pay
Group 1	107.4	10%
Group 2	120.3	10%
Group 3	134.7	10%
Group 4	150.9	10%
Group 5	169.0	10%
Group 6	194.4	15%
Group 7	223.6	15%
Group 8	257.1	15%
Group 9	308.5	20%
Group 10	370.2	25%

The following graph compares the recommended total cash compensation — that is, the salary job rate plus the maximum at-risk compensation — to both the current structure and the Hay sample, and shows that these recommendations remain well below the median. In fact, three groups fall below the first decile and the remaining seven fall between the first decile and the first quartile, with the gap widening as job scope increases.

PROPOSED TOTAL CASH COMPENSATION

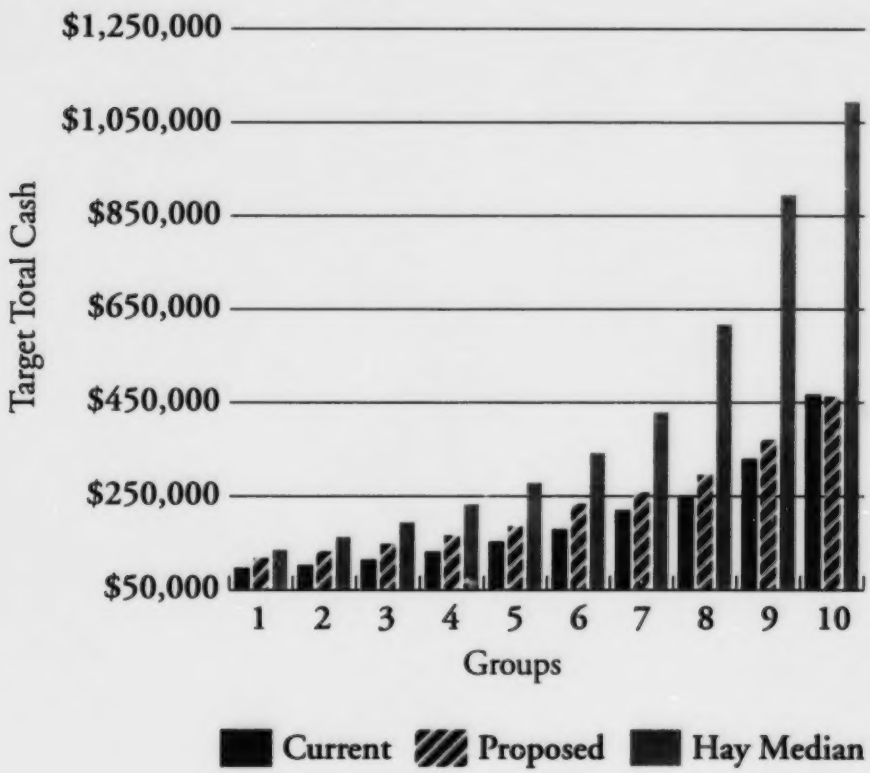


FIG. 3: PROPOSED TOTAL CASH COMPENSATION COMPARED TO CURRENT AND HAY MEDIAN OF FINANCIAL INDUSTRIAL SAMPLE

The Committee recommends that the government adopt this new structure and that the PCO exercise its judgement on the speed of implementing actual salary movement. This judgement will necessarily be based on each incumbent's actual salary and performance, as well as an array of other factors.

With respect to the Governor of the Bank of Canada (Group 9), the Committee recommends that a portion of the at-risk pay be added to the salary job rate, since variable cash compensation historically has been deemed inappropriate for this position.

Performance Management Process for CEOs of Crown Corporations

Once a year, the PCO asks the chairperson of each Crown corporation's board of directors to formally assess the CEO's performance over the previous fiscal year. Generally, the assessment is based on the achievement of specific objectives established at the beginning of the year by the board and the CEO. Chairpersons are encouraged to seek input from other sources, including the responsible minister, before making a final recommendation on the CEO's performance rating. In the past, chairpersons have also been asked to provide recommendations on performance pay to be provided to their CEO. These recommendations normally recognize the parameters established by the government. The PCO then reviews the proposed recommendations to ensure that they comply with policy and that ratings are substantiated. The PCO then advises the Governor in Council who, by law, is required to either adjust or approve remuneration for CEOs of Crown corporations.

This process should be formalized — and best practices should be established and communicated to all Crown corporations — so that the chairperson and the board have a clear responsibility for recommending salary increases and at-risk pay, as well as for agreeing on objectives for at-risk pay. Final approval will necessarily rest with the Governor in Council.

The process of assessing a CEO's performance should be formalized — and best practices should be established and communicated to all Crown corporations — so that the chairperson and the board have a clear responsibility for recommending salary increases and at-risk pay as well as for agreeing on objectives for at-risk pay.

The New Millennium

In our first report, the Committee raised serious concerns about the federal Public Service of the future. We identified the need for cultural change and improved human resource management to make the Public Service an attractive career choice for young Canadians, to balance the demographic reality of an ageing work force. This chapter reviews initiatives and progress regarding these concerns.

VISION, VALUES AND CULTURE

From the perspectives of both advising government and serving the public, the Public Service plays a critical role in supporting national prosperity, quality of life for Canadians, social cohesion and national unity. The most recent Speech from the Throne reiterated the government's commitment to the Public Service as a strong, representative, professional and non-partisan national institution that will "provide Canadians with the highest quality service into the 21st century."

The Committee's first report also emphasized the importance of expanding the existing dialogue about the role of the Public Service in the changing environment as Canada approached the new millennium. Since then, we have seen a number of signs that this is happening. Increasingly, the Clerk of the Privy Council's annual reports to the Prime Minister identify and clarify strategic directions and the vision for the Public Service.

The emerging vision sees a values-based Public Service that is an employer of choice for the future. At its core are the following values:

- democratic values, which include providing non-partisan support to elected office holders;
- professional values, which include providing impartial advice of the highest quality;
- ethical values, which include valuing honesty, integrity and probity; and
- people values, which include valuing respect, caring, fairness and inclusiveness.

To support these values and become an employer of choice, the Public Service is emphasising the quality and nature of work, streamlining work processes, improving the work environment and developing leaders at all levels.

New organizational structures are giving the government greater flexibility to improve service to Canadians. Many involve new partnering arrangements within the federal government, with other levels of government, and with the private and not-for-profit sectors. The Canadian Food Inspection Agency has brought together previously dispersed government food inspection functions to enhance productivity. The Canada Customs and Revenue Agency has been created to encourage more integrated, cost-effective tax administration by promoting efficiency and cooperation between levels of government. Team Canada is a partnership of Canadian federal and provincial governments and some private-sector associations that have come together to provide export-related services to Canadian companies. The Service Canada initiative, introduced in 1998 "to put a new face on government within two years," is exploring options for a more integrated approach to providing Canadian government services to the public.

Public Service employees are increasingly using electronic communications technology to make information about government programmes and services easily available to Canadians. This technology should not only improve productivity in the Public Service and improve service to Canadians, but also improve the federal government's responsiveness by bringing it closer to its citizens.

The emerging vision sees a values-based Public Service that is an employer of choice for the future.

In summary, then, the Public Service is making progress in setting new directions for itself. The Committee's concern is ensuring that high-calibre people with the necessary skills and competencies are available to deliver the government's agenda.

Since we published our first report, there has been a growing commitment to improve human resource management. At the most senior levels numerous initiatives are underway on planning and coordination.

Human Resource Management

Since we published our first report, there has been a growing commitment to improve human resource management. At the most senior levels, numerous initiatives are underway on planning and coordination and the Clerk of the Privy Council asked that the new Performance Management Programme assign a high priority to achieving excellence in human resource management. Frameworks have been created, career development for executives and future executives is getting more attention, and facilitating information systems are being created. More details on the various initiatives are provided in Appendix F.

Public Service Employee Survey 1999

Intended as part of Public Service renewal, the 1999 Employee Survey is a rich source of information. Distributed to more than 190,000 employees from coast to coast and at every level of the Public Service, it generated responses from more than 104,000 employees, or 55 percent of the workforce. Perhaps the survey's greatest value is that it provides baseline data that can be used in the future to measure progress toward the vision.

Federal Public Service employees take pride in their work and feel they are making an important contribution.

On a Public Service-wide basis, the survey results are extremely positive. It is clear that federal Public Service employees take pride in their work and feel they are making an important contribution. Overall, 88 percent like their jobs. Positive results at the work unit level related to empowerment, information sharing, fairness and collaboration suggest that, generally, executives are showing leadership in implementing the vision. The fact that the overall survey results are less positive for visible minorities and the disabled affirms the government's emphasis on a more inclusive Public Service. Similarly, the survey shows a need to emphasize learning and development more strongly, which has already been identified as a corporate priority.

In terms of the executive cadre, the primary focus of the Committee, the survey results are also informative. Executives responded even more positively than did members of the Public Service as a whole. Reasonably, given their positions, executives are generally more satisfied than other Public Service employees with their access to information, and with their ability to make and influence decisions. They are also more positive about working in teams and being treated fairly.

However, many executives are concerned about the quality of work because of resource levels and unreasonable deadlines. Almost 65 percent believe that workloads are unreasonable and report difficulty balancing their work and personal commitments. Women executives are less satisfied than their male colleagues when it comes to workload pressures. Although lower than the average for the Public Service, 13 percent of executives reported that they had experienced discrimination or harassment.

In 1998, the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX) studied the health of executives; it found high levels of stress and related short- and long-term health effects. The following year, APEX studied harassment, and executives reported a significantly higher incidence rate than they reported in the Employee Survey. The APEX studies should be examined further in light of the survey results.

The Committee believes that action on the results of the Employee Survey is imperative. At the executive level, it is particularly important to address workload and overtime, and related stress and balance issues.

Many executives are concerned about the quality of work because of resource levels and unreasonable deadlines. Almost 65 percent believe that workloads are unreasonable and report difficulty balancing their work and personal commitments. At the executive level, it is particularly important to address workload and overtime, and related stress and balance issues.

DEMOGRAPHICS

Since the mid-'90s, recruitment and retention have improved. This is to be expected since these were Programme Review years, when expenditures were cut and departures encouraged. Separation rates have now returned to levels close to previous norms. This suggests that the loss of executive talent has been controlled for the short term. On recruitment, preliminary data for 1998-1999 and to date in 1999-2000 show that the hiring of executives and employees at levels immediately below has increased.

The ageing of the Public Service workforce remains a serious concern. Unless the Public Service begins to hire younger employees at all levels, the pool of candidates for upcoming executive positions will gradually shrink, and the candidates available will be older.

While these trends may be positive in the very short term, the ageing of the Public Service workforce remains a serious concern. Roughly two thirds of executives are currently aged between 45 and 54. It is anticipated that separation rates will begin to rise again in as little as two to three years, as these executives retire. Unless the Public Service begins to hire younger employees at all levels, the pool of candidates for upcoming executive positions will gradually shrink, and the candidates available will be older.

We were pleased to note that the recent Speech from the Throne recognized this challenge when it committed the government to focusing on recruitment, retention and continuous learning to ensure a skilled federal workforce.

Replenishing the executive community is necessary to ensure the future leadership of the Public Service. The Committee will be interested in reviewing recruitment, retention and learning plans developed to address this problem.

Summary

To summarize, the Committee believes that some excellent progress has been made in implementing the recommendations of our first report. Integrity has, in large measure, been restored to the EX and DM compensation structure, and implementation of performance management and the at-risk pay regime is progressing well. However, both the government and the most senior Public Service officials must continue to fulfill their commitments if the new regimen is to be successful. Consideration of another DM level is an important final step which will be addressed in our third report. The major ongoing challenge will then become setting salary rates based on external benchmark data. We will revisit this issue in our next report.

The recommendations for the cash compensation of CEOs of Crown corporations, in the Committee's judgement, restore integrity and internal consistency within that group. However, they may not solve the problem for the larger organizations of being able to offer CEO salaries that are competitive with those offered for similar jobs in the private sector; experience will show whether the government has difficulty recruiting qualified candidates. In the context of the broader public sector, though, these recommendations maintain horizontal equity.

Thus, to set cash compensation, the Committee has identified three discrete populations within the federal Public Service management cadre:

- the EX and DM communities;
- CEOs of Crown corporations; and
- other full-time Governor in Council appointees, consisting mainly of heads of agencies and administrative tribunals.

The work on vision and values is progressing, but any effort to make cultural change is necessarily a journey and the Committee will continue to review progress in this area.

The new ways of doing things must be reinforced and improved, and a more concrete plan must be developed to address the significant turnover anticipated during the coming decade. The loss of experience and know-how implicit in this turnover remains the most significant long term Public Service issue facing the government.

It remains for the PCO to review the appropriateness of the current compensation structure for this third group, as well as for members of agencies and tribunals who are appointed by the Governor in Council.

The work on vision and values is progressing, but any effort to make cultural change is necessarily a journey and the Committee will continue to review progress in this area.

Finally, on human resource management in general, the Committee is pleased with a series of very positive indications. This good work needs to continue. The new ways of doing things must be reinforced and improved, and a more concrete plan must be developed to address the significant turnover anticipated during the coming decade. The loss of experience and know-how implicit in this turnover remains the most significant long term Public Service issue facing the government.

Appendices

Appendix A

Committee Members

Lawrence F. Strong, B.Sc. — Chair
President and Chief Executive Officer, Unilever Canada Limited

Director, UL Canada Inc., Bertolli Canada Inc. and Unilever Canada Limited. Past President and COO, Unilever Canada. Past Vice-President, Finance, Unilever Canada. Past President, Monarch Fine Foods and Chesebrough-Pond's (Canada). Past Chair, Food and Consumer Products Manufacturers of Canada (FCPMC) and Public Policy Forum (PPF). Trustee, Grocery Industry Foundation Together (GIFT) and the Invest in Kids Foundation. Director, Canadian Council of Christians and Jews (CCCJ) and Public Policy Forum. Chair, Electronic Commerce Council of Canada (ECCC).

John L. Fryer, C.M., B.Sc.(Econ.), M.A.
Chair, Advisory Committee on Labour Management Relations in the Federal Public Service

Adjunct Professor, School of Public Administration, University of Victoria. President Emeritus, National Union of Public and General Employees (NUPGE).

Marilyn H. Knox, B.Sc., RD
President, Nutrition, Nestlé Canada Inc.

Past Deputy Minister, Tourism and Recreation, Government of Ontario. Past Assistant Deputy Minister, Ministry of Agriculture and Food, Government of Ontario. Past Executive Director, Ontario Premier's Council on Health Strategy. Past Vice-President, Grocery Products Manufacturers of Canada. Former consultant, Health Protection Branch, Health and Welfare Canada.

Gaétan Lussier, O.C., B.Sc. (Agr.), M.Sc., Ph.D.

Past Assistant Deputy Minister and Deputy Minister, Quebec Ministry of Agriculture. Past Deputy Minister of Agriculture Canada. Past Deputy Minister and Chairman, Employment and Immigration Canada. Past President, Les Boulangeries Weston Québec Inc. Past President and Chief Executive Officer, Culinar Inc.

Judith Maxwell, C.M., B.Com., D.Com.
President, Canadian Policy Research Networks

Past Director, Policy Studies, C.D. Howe Institute. Former consultant, Esso Europe Inc. Former consultant, Economics, Coopers & Lybrand. Past Chairman, Economic Council of Canada. Past Associate Director, School of Policy Studies, Queen's University. Past Executive Director, Queen's University of Ottawa Economic Projects. Director, Bank of Canada and Mutual Life Assurance of Canada.

Courtney Pratt, C.M., B.A., LLD (Hon)
President and Chief Executive Officer, Ontario Hydro Networks Company

Past Chairman and Director, Noranda Inc. Director, The Empire Company and Moosehead Breweries. Chairman, Imagine and Director, The Learning Partnership, Career Edge and The University Health Network. Past Executive Vice-President and Past President, Noranda Inc. Past Senior Vice-President, Human Resources and Administration, Royal Trust Company. Member, Advisory Group on Executive Compensation in the Public Service (Burns Committee). Member, Ontario Advisory Committee on Deputy Minister and Senior Management Compensation.

Appendix B

Committee Mandate

To provide independent advice and recommendations to the President of the Treasury Board concerning executives, deputy ministers and other Governor-in-Council appointees of the federal Public Service and Public sector on:

- developing a long-term strategy for the senior levels of the Public Service that will support the human resource management needs of the next decade,
- compensation strategies and principles, and
- overall management matters comprising among other things human resource policies and programmes, terms and conditions of employment, classification and compensation issues including rates of pay, rewards and recognition.

To present recommendations in a report to the President of the Treasury Board. The report will be made public by the President of the Treasury Board.

Appendix C

Background on Crown Corporations

$ million

Group I

Title: **Atlantic Pilotage Authority**

Mandate: To operate, maintain and administer a safe and efficient pilotage service within designated waters in and around the Atlantic provinces.

Employees: 72

Assets: $4.5

Revenues: $9.5

Title: **Great Lakes Pilotage Authority**

Mandate: To operate, maintain and administer a safe and efficient pilotage service in all Canadian waters in Ontario and Manitoba, as well as in Quebec south of the northern entrance to the St. Lambert Lock.

Employees: 86

Assets: $15.3

Revenues: $17.2

GROUP 2

Title: **Canadian Race Relations Foundation**

Mandate: To facilitate, throughout Canada, the development, sharing and application of knowledge and expertise to contribute to the elimination of racism and all other forms of racial discrimination in Canadian society.

Employees: 7

Assets: $27.0

Revenues: $2.3

Title: **Enterprise Cape Breton Corporation**

Mandate: To promote and assist the financing and development of industry on Cape Breton Island and a portion of mainland Nova Scotia in and around the Town of Mulgrave; to provide employment outside the coal-producing sector; and to broaden the base of the local economy.

Employees: 55

Assets: $10.5

Revenues: $0.8

Budgetary appropriations: $8.4

Title: **Laurentian Pilotage Authority**

Mandate: To operate, maintain and administer a safe and efficient pilotage service in the St. Lawrence River between Les Escoumins and the north end of the St. Lambert Lock, in the Saguenay River and in Chaleur Bay north of Cap d'Espoir.

Employees: 232

Assets: $9.6

Revenues: $41.3

Title: **Pacific Pilotage Authority**

Mandate: To operate, maintain and administer a safe and efficient pilotage service in the coastal waters of British Columbia.

Employees: 167

Assets: $7.7

Revenues: $37.4

GROUP 3

Title: **Defence Construction (1951) Limited**

Mandate: To provide contracting, contract management and environmental project management services to assist with the delivery of the construction programme of National Defence. As owner and design authority, National Defence provides the Corporation with the necessary land and funding, as well as complete drawings and specifications.

Employees: 236

Assets: $7.8

Revenues: $17.3

Title: **Federal Bridge Corporation Limited, The**

Mandate: To manage two wholly owned subsidiary bridge corporations — The Seaway International Bridge Corporation, Ltd. and the Jacques Cartier and Champlain Bridges Incorporated.

Employees: 60

Assets: $52.8

Revenues: $2.7

Budgetary appropriations: $32.1

Title: **Freshwater Fish Marketing Corporation**

Mandate: To market fish in an orderly manner, to maximize returns to fish producers and to promote international markets and increase trade in fish. Established with the participation of each of the provinces and the territory in which it operates for the purpose of marketing and trading in fish, fish products and fish by-products in and outside of Canada.

Employees: 35

Assets: $18.7

Revenues: $50.7

Title: **Standards Council of Canada**

Mandate: To oversee Canada's National Standards System by promoting voluntary standardization in Canada where standardization is not expressly provided for by law. These activities are aimed at advancing the national economy, supporting sustainable development, and benefiting the health, safety and welfare of workers and the public. These functions are also intended to assist and protect consumers, facilitate domestic and international trade, and further international co-operation in relation to standardization.

Employees: 58

Assets: $3.7

Revenues: $3.9

Budgetary appropriations: $5.0

GROUP 4

Title: **Canadian Dairy Commission**

Mandate: To give milk and cream producers the opportunity to get a fair return for their labour and investment while giving consumers a continuous and adequate supply of high quality dairy products.

Employees: 70

Assets: $120.0

Revenues: $233.0

Budgetary appropriations: $144.1

Title: **Canadian Film Development Corporation**

Mandate: To foster and promote an independent film and television production industry in Canada.

Employees: 140

Assets: $42.0

Revenues: $0.46

Budgetary appropriations: $78.5

Title: **Canadian Museum of Nature**

Mandate: To increase interest in, knowledge of, and appreciation and respect for the natural world throughout Canada and internationally. This involves establishing, for research and posterity, a collection of natural history objects with special but not exclusive reference to Canada.

Employees: 154

Assets: $43.0

Revenues: $1.6

Budgetary appropriations: $20.8

Title: **National Arts Centre Corporation**

Mandate: To play a leadership role in fostering artistic excellence in all of the performing arts disciplines.

Employees: 239

Assets: $17.8

Revenues: $21.6

Budgetary appropriations: $20.3

Title: **National Gallery of Canada**

Mandate: To develop, maintain and make known, throughout Canada and internationally, a collection of historic and contemporary works of art with special, but not exclusive, reference to Canada; and to further the knowledge, understanding and enjoyment of art among Canadians.

Employees: 247

Assets: $20.7

Revenues: $9.0

Budgetary appropriations: $33.3

Title: **National Museum of Science and Technology Corporation**

Mandate: To foster scientific and technological literacy throughout Canada by establishing, maintaining and developing a collection of scientific and technical objects with special, but not exclusive, reference to Canada, and by demonstrating the products and processes of science and technology, as well as their economic, social and cultural relationships with society.

Employees: 239

Assets: $12.3

Revenues: $4.6

Budgetary appropriations: $20.0

GROUP 5

Title: **Canada Council**

Mandate: To promote the study and enjoyment of, and the production of works in the arts.

Employees: 160

Assets: $289.0

Revenues: $24.0

Budgetary appropriations: $116.2

Title: **Canada Lands Company Limited**

Mandate: To dispose of surplus federal real properties in order to optimize value to Canadian taxpayers while respecting the government's policies with regard to First Nations' land claims, as well as environmental, official languages and heritage considerations.

Employees: 87

Assets: $429.2

Revenues: $189.2

Title: **Canadian Commercial Corporation**

Mandate: To assist in the development of trade between Canada and other nations by facilitating sales to foreign governments and international agencies as well as other approved buyers on behalf of Canadian suppliers.

Employees: 80

Assets: $286.2

Revenues: $793.4

Title: **Canadian Museum of Civilization Corporation**

Mandate: To increase interest in, knowledge of, and appreciation for human cultural achievements and behaviour throughout Canada and internationally. This involves establishing, for research and posterity, a collection of objects of historical or cultural interest with special but not exclusive reference to Canada.

Employees: 463

Assets: $34.1

Revenues: $11.4

Budgetary appropriations: $45.9

Title: **Marine Atlantic Incorporated**

Mandate: To provide quality, safe and efficient marine transportation and hospitality services in Atlantic Canada. Its principal activity is the operation of ferry services on behalf of the Government of Canada.

Employees: 798

Assets: $228.2

Revenues: $50.3

Budgetary appropriations: $63.4

Title: **National Capital Commission**

Mandate: To prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region; to organize, sponsor, or promote public activities and events in the National Capital Region to enrich the cultural and social fabric of Canada.

Employees: 410

Assets: $424.8

Revenues: $24.7

Budgetary appropriations: $91.6

GROUP 6

Title: **Canada Deposit Insurance Corporation**

Mandate: To provide limited insurance for deposits with member institutions; to promote standards of sound business and financial practices, and contribute to the stability of the Canadian financial system; and to pursue the foregoing for the benefit of depositors and in such a manner as will minimize exposure to loss.

Employees: 83

Assets: $1,007.6

Revenues: $578.5

Title: **Cape Breton Development Corporation**

Mandate: To reorganize and rehabilitate the coal industry on Cape Breton Island. The goal of the corporation is to operate safe and commercially viable coal mines that are dependable supplies of quality coal and related energy products.

Employees: 1,635

Assets: $120.9

Revenues: $98.9

Budgetary appropriations: $ 44.0

Title: **Farm Credit Corporation**

Mandate: To deliver specific programmes of the Government of Canada on a cost-recovery basis; and to assist Canadian farmers in establishing and developing viable farming enterprises by providing long-term credit and other financial services. The Corporation's legislated mandate was expanded in 1993 to include aquaculture, agri-forestry and agri-business.

Employees: 900

Assets: $6,125.1

Revenues: $498.4

Title: **International Development Research Centre**

Mandate: To initiate, encourage, support and conduct research into the problems of the developing regions of the world. The Centre also promotes and carries on research into the means for applying and adapting scientific, technical and other knowledge for the economic and social advancement of those regions.

Employees: 329

Assets: $55.9

Revenues: $125.1

Budgetary appropriations: $88.6

GROUP 7

Title: **Business Development Bank of Canada**

Mandate: To promote and assist in the establishment and development of business enterprises in Canada, especially small and medium-sized businesses, by providing a wide range of financial and management services.

Employees: 1,122

Assets: $5,098.5

Revenues: $ 269.2

Title: **Export Development Corporation**

Mandate: To support and develop Canada's export trade and Canadian capacity to engage in that trade and respond to international business opportunities.

Employees: 698

Assets: $15,262.0

Revenues: $ 1,291.0

Title: **Royal Canadian Mint**

Mandate: To mint coins in anticipation of profit and to carry out other related activities.

Employees: 769

Assets: $159.1

Revenues: $512.4

Title: **Via Rail Canada Incorporated**

Mandate: To manage and provide a safe and efficient passenger rail service.

Employees: 2,952

Assets: $623.8

Revenues: $200.2

Budgetary appropriations: $178.4

Group 8

Title: **Atomic Energy of Canada Limited**

Mandate: To develop, design and market CANDU power reactors, MAPLE research reactors and MACSTOR waste storage facilities; and manage the construction of nuclear reactor projects worldwide.

Employees: 3,384

Assets: $916.5

Revenues: $544.4

Budgetary appropriations: $110.4

Title: **Canada Mortgage and Housing Corporation**

Mandate: To promote the construction of new houses, the repair and modernization of existing houses, and the improvement of housing and living conditions. In 1996, the Government of Canada assigned to the Canada Mortgage and Housing Corporation a new mandate in the areas of housing finance, assisted housing, housing export promotion, and research and information transfer.

Employees: 2,046

Assets: $21,912.0

Revenues: $ 1,338.0

Budgetary appropriations: $ 1,776.0

GROUP 9

Title: **Bank of Canada**

Mandate: To formulate and implement monetary policy in Canada; and to act as the government's fiscal agent. The Bank has the sole right to issue paper currency for circulation in Canada.

Employees: 1,300

Assets: $33,809.2

Revenues: $ 1,678.8

Title: **Canadian Broadcasting Corporation**

Mandate: As Canada's national public broadcaster, the corporation's mission is to inform, entertain and enlighten; to contribute to the development of shared national consciousness and identity; to reflect the regional and cultural diversity of Canada; and to contribute to the development of Canadian talent and culture.

Employees: 7,017

Assets: $1,474.5

Revenues: $484.1

Budgetary appropriations: $901.4

GROUP 10

Title: **Canada Post Corporation**

Mandate: To operate Canada's postal service on a self-sustaining basis with a standard of service that meets the needs of Canadians.

The federal government compensates Canada Post for postal services that are provided at less than cost pursuant to government measures to support the publishing industry and other programmes, such as northern parcel mail, parliamentary free mail and blind persons' free mail.

Employees: 51,692

Assets: $2,802.0

Revenues: $5,380.0

Budgetary appropriations: $14.0

Appendix D

Parent Crown Corporations Grouped by Ministerial Portfolio

Agriculture and Agri-Food
Canadian Dairy Commission
Farm Credit Corporation

Canadian Heritage
Canada Council
Canadian Broadcasting Corporation
Canadian Film Development Corporation
Canadian Museum of Civilization Corporation
Canadian Museum of Nature
Canadian Race Relations Foundation
National Arts Centre Corporation
National Capital Commission
National Gallery of Canada
National Museum of Science and Technology Corporation

Finance
Bank of Canada
Canada Deposit Insurance Corporation

Fisheries and Oceans
Freshwater Fish Marketing Corporation

Foreign Affairs
International Development Research Centre

Industry
Business Development Bank of Canada
Enterprise Cape Breton Corporation
Standards Council of Canada

International Trade
Canadian Commercial Corporation
Export Development Corporation

Natural Resources
Atomic Energy of Canada Limited
Cape Breton Development Corporation

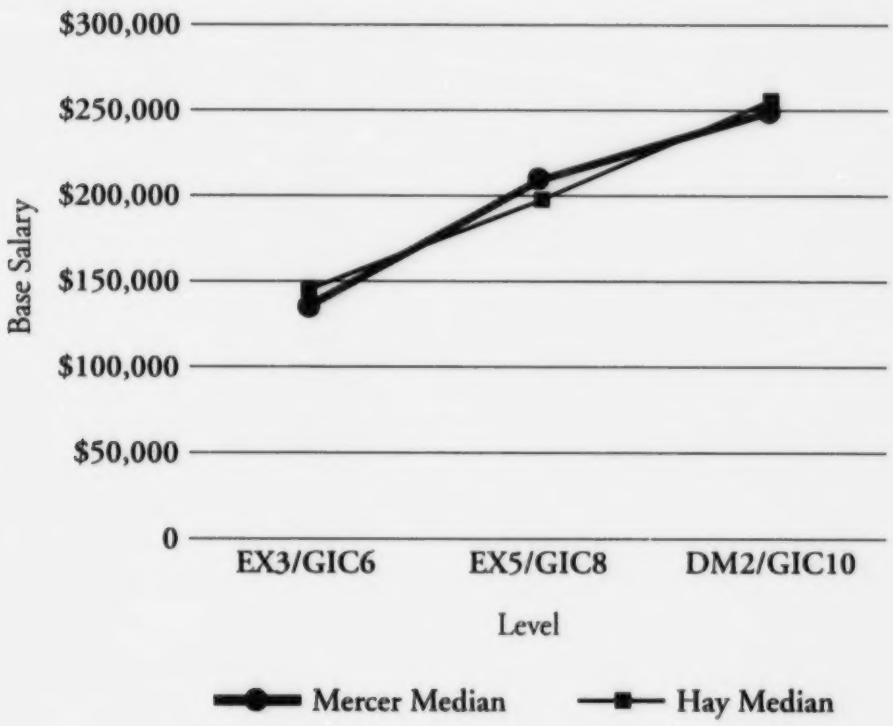
Public Works and Government Services
Canada Lands Company Limited
Canadian Mortgage and Housing Corporation
Canada Post Corporation
Defence Construction (1951) Limited
Royal Canadian Mint

Transport
Atlantic Pilotage Authority
Federal Bridge Corporation Limited, The
Great Lakes Pilotage Authority
Laurentian Pilotage Authority
Marine Atlantic Incorporated
Pacific Pilotage Authority
VIA Rail Canada Incorporated

Appendix E

Base Salary Compensation — Hay versus Mercer

The graph provides a comparison of median base salaries as measured by Hay and Mercer using 1997 data. It can be seen that there are significant similarities between the Hay database and the Mercer survey results.



Appendix F

Details of Human Resource Management Initiatives

As the Committee recommended in our first report, the Public Service has taken steps towards a more strategic, corporate view of human resource management. Through retreats and committee work, deputy ministers have collectively established corporate priorities and a Public Service-wide management agenda. The Treasury Board, as a management board, is taking a more holistic approach to financial and human resource management within the government. The Committee of Senior Officials, which advises the Clerk of the Privy Council, is developing an integrated workplan to address corporate human resource priorities. These priorities are recruitment, retention and learning "to ensure a representative workforce with the requisite skills and experience for now and for the future."

To ensure human resource management becomes embedded in departments and individual workplaces, the Clerk of the Privy Council asked all deputy ministers and senior executives to make excellence in human resource management a priority when developing their personal performance management objectives.

Deputy minister committees have been established to consider each of these issues from the perspective of departments, functional communities and the overall Public Service, and to develop action-oriented workplans.

Recognizing that the Public Service needs to become more representative and inclusive, the government has created two task forces. The Task Force on an Inclusive Public Service (1998) was given a mandate to advise on how to achieve a federal Public Service that broadly represents both the population it serves and the Canadian labour force. More narrowly focused is the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Public Service of Canada (1999).

To ensure that the corporate emphasis on human resource management becomes embedded in departments and individual workplaces, the Clerk of the Privy Council asked all deputy ministers and senior executives to make excellence in human resource management a priority when developing their personal performance management objectives for 1999-2000.

The Treasury Board Performance Management Programme, developed on the recommendation of the Committee to link at-risk pay to the achievement of

specific objectives, also assesses performance in relation to executive leadership competencies. Based on broad consultations led by the Public Service Commission, these competencies include teamwork, partnering, and personal and relationship competencies (ethics and values, behavioural flexibility, communications) that support the vision, as well as organizational and cultural change.

The Treasury Board Framework for Good Human Resources Management in the Public Service emphasizes "developing capacity in people and communities, streamlining structures and systems, and improving results and accountability."

The Treasury Board Framework for Good Human Resources Management in the Public Service, designed to help departments and managers improve human resource management, emphasizes common themes of "developing capacity in people and communities, streamlining structures and systems, and improving results and accountability." It identifies five key results that also support the vision and priorities:

- leadership;
- a productive workforce;
- an enabling work environment;
- a workforce built on values; and
- a sustainable workforce.

On October 30, 1998, in response to the Committee's observation about the need for a more holistic vision for managing executives, the Public Service Commission (PSC) released an extensive study, *Vision 2010 Report and Recommendations on a Management Framework and Service Systems for Executives.* Incorporating the results of extensive consultation, the study recommended a leadership development strategy involving a merit-based and client-centred PSC service system for executives. The strategy would include a clear definition of the community governed by executive-specific policies. The PSC has begun implementing the study's recommendations to promote more seamless service delivery, in cooperation with its partners and stakeholders, which include professional organizations for executives such as the Association of Public Service Executives of Canada.

Another Committee recommendation was implemented when the Assistant Deputy Minister Corporate Secretariat became part of The Leadership Network in 1998. As a result, the Network provides a single-window service that helps assistant deputy ministers manage their careers. At the same time, the PSC is

discussing proposals for improved human resources planning for executives below the assistant deputy minister level with other government departments and stakeholders. The PSC has also begun working with other central agency partners to develop a shared, interactive database with information about the education, experience, competencies and skills of EX1s to EX3s and the "feeder groups" immediately below these levels.

In our first report, the Committee expressed concern about the lack of movement of executives across departments, which results in serious deficits in experience among executives who should be candidates for promotion. In addition to inter-departmental assignments and experience, exposure of senior executives to regional issues, programmes and perspectives is increasingly being recognized as important, if the federal Public Service is truly going to be citizen-focussed and serve the public interest. Memoranda of understanding are now in place with provinces and some other countries. These will allow executives to gain experience in new areas, and executives in the regions will be able to do so without necessarily relocating to Ottawa.

Executives need access to opportunities for continuous learning to develop the skills and experience they need not only to move ahead in their careers, but also to manage increasingly complex issues.

Following the launch of the Accelerated Executive Development Programme, the new system of managing the assistant deputy minister community mentioned previously was implemented to help assistant deputy ministers broaden and diversify their experience through increased mobility.

To help executives relocate, the Treasury Board has introduced a family disruption allowance to offset some of the costs of temporary regional assignments, such as those required by the Accelerated Executive Development Programme. The Treasury Board has also introduced a new relocation programme for executives who are permanently relocating with their families. Through an innovative partnership with the private sector, the Integrated Relocation Pilot Programme offers enhanced relocation services to participants, as well as opportunities to customize their benefits to meet their personal circumstances, at no additional cost.

However, more needs to be done in this area. Executives will need access to opportunities for continuous learning to develop the skills and experience they need not only to move ahead in their careers, but also to manage increasingly complex issues.

Appendix G

Glossary of Terms

Base salary: The portion of total cash compensation that is not 'at risk'.

Broader Public Sector or OP/NP: This refers to the sector of the Canadian economy that includes schools, universities, municipalities, utilities and non-profit organizations such as the Canadian Cancer Society.

Governor in Council Appointees: Persons appointed by the Governor General on the advice of Cabinet. Governor in Council appointees include deputy ministers, associate deputy ministers, Chief Executive Officers of Crown corporations, heads of agencies and heads and members of administrative tribunals and regulatory agencies.

Hay median: Hay Management Consultants conducts an annual compensation survey with more than 300 organizations in the private and public sectors. The median of the data gathered and collated is the point above and below which 50% of the total observations fall.

Hay methodology: A point factor job evaluation system that evaluates jobs with respect to "know-how", "problem-solving" and "accountability."

Increments: A fixed annual increase to base salary that moves the salary by steps up to the maximum rate of pay established for the range.

Job rate: The maximum salary an organization is prepared to pay for satisfactory performance by a fully trained incumbent.

Median: The median is the value found in the middle of a group of values that have been ranked from lowest to highest. For example, of the group '2, 4, 7, 10, 12,' 7 is the median. The median is often used in salary surveys to measure the middle of the market.

Performance management: A comprehensive approach to improving performance that includes defining expectations and accountabilities, setting performance measures, and assessing results. Variable pay may be a feature of such a programme.

Perquisites: Additional elements of a compensation package provided to selected employees on the basis of status or income level.

Privy Council Office (PCO): PCO is the department that provides public service support to the Prime Minister, to Ministers within the Prime Minister's portfolio, and to the Cabinet in order to facilitate the smooth and effective operation of the Government of Canada.

Salary compression: This exists when there is an insignificant difference between the salary of a subordinate level and that of the superior level. A difference of less than 10 per cent between the salary maximums can create compression problems.

Salary freeze: As a result of the 1991 *Public Sector Compensation Act*, employees of the federal Public Service for a period of time received no increments, performance pay or increases to base salaries.

Salary inversion: This exists when the salary range maximum of an employee at a lower level is higher than the salary range maximum of the supervisor (even if the difference is only a dollar).

Salary minimum: The lowest rate of a salary range.

Total compensation: The total dollar value of the combined elements of a compensation package including base salary, variable pay, benefits (e.g., pension, medical coverage) and perquisites.

Universal Classification Standard (UCS): The UCS is the new job classification instrument for comparing the relative value of various Public Service work. The UCS will apply to all federal Public Service employees (*Public Service Staff Relations Act*, Schedule 1, Part 1), for whom Treasury Board is the employer, with the exception of the executive (EX) group.

Variable pay: The portion of an employee's salary that is dependent upon rated achievements over a fixed period of time. A portion of the pay is said to be 'at risk' or re-earnable.

Comité consultatif

sur le maintien en poste *et la* rémunération du personnel *de* direction

Deuxième rapport : Mars 2000

Rapport préparé à l'intention de la présidente du Conseil du Trésor,
L'honorable Lucienne Robillard

On peut obtenir des exemplaires en s'adressant
au Centre de distribution du Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Tél : (613) 995-2855

Ce document est disponible en format électronique sur le :

Site Internet du SCT
http://www.tbs-sct.gc.ca/

Site CONNEXIONS RH de GENet :
http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/hr_connexions_rh

Deuxième rapport du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction

ISBN : 0-662-64852-8

N° de catalogue : BT43-98/2000

Table des matières

PRÉFACE 1

MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU PREMIER RAPPORT 3

RÉMUNÉRATION DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT 13

LE NOUVEAU MILLÉNAIRE 27

RÉSUMÉ 32

ANNEXE A : MEMBRES DU COMITÉ 36

ANNEXE B : MANDAT DU COMITÉ 38

ANNEXE C : INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LES SOCIÉTÉS D'ÉTAT 39

ANNEXE D : SOCIÉTÉS D'ÉTAT, PAR PORTEFEUILLE MINISTÉRIEL 55

ANNEXE E : RÉMUNÉRATION DE BASE — MÉTHODE HAY ET MÉTHODE MERCER 56

ANNEXE F : PRÉCISIONS SUR LES INITIATIVES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 57

ANNEXE G : GLOSSAIRE 61

Liste des figures

1. Répartition des traitements des EX et des DM par rapport aux taux normaux 6

2. Comparaison de la rémunération pécuniaire totale actuelle et de la médiane de l'échantillon financier et industriel selon la méthode Hay .. 21

3. Comparaison de la rémunération pécuniaire totale proposée, de la rémunération actuelle et de la médiane de l'échantillon financier et industriel selon la méthode Hay 25

4. Rémunération de base — méthode Hay et méthode Mercer..... 56

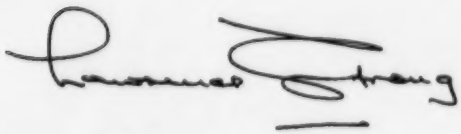
Préface

Voici le deuxième rapport que le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction présente à la présidente du Conseil du Trésor. Avant d'aborder son contenu, j'aimerais commenter l'accueil qu'a reçu notre premier rapport. Déposé en février 1998, il soulevait de sérieuses questions sur la fonction publique fédérale de demain et présentait de nombreuses propositions pour régler ce que nous estimions être les questions les plus urgentes, soit : l'élaboration d'une vision de la fonction publique de demain, la nécessité d'une transformation culturelle, le renouvellement des ressources humaines et la rémunération. Le gouvernement a répondu avec un empressement inégalé à toutes nos recommandations et les a acceptées intégralement, envoyant ainsi un message positif et sans équivoque aux dirigeants de la fonction publique. Cet appui s'est également manifesté dans le dialogue ayant entouré la publication du rapport : le débat public, généralement favorable, a confirmé qu'une fonction publique hautement performante offre un meilleur service à la population, tout en contribuant au bien-être économique et social du Canada ainsi qu'à sa compétitivité sur la scène internationale.

Nous sommes satisfaits des changements qui ont découlé de nos recommandations.

Dans ce deuxième rapport, nous décrivons les progrès réalisés dans la mise en œuvre des recommandations précédentes, nous formulons des propositions précises qui portent principalement sur la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État et, enfin, nous nous penchons de nouveau sur les principaux défis à long terme liés au renouvellement de la fonction publique. En ce qui concerne la très sensible question de la rémunération, nos efforts ont à nouveau porté sur les principes, la structure et la mise en œuvre, et nous avons tenté encore une fois de faire preuve de responsabilité financière et d'équité, sans perdre de vue la nécessité d'attirer et de conserver un effectif de calibre élevé pour diriger les sociétés d'État, en particulier les organisations les plus grandes à vocation commerciale.

Je vous prie d'agréer, Madame la présidente du Conseil du Trésor, l'expression de ma considération distinguée.



Lawrence F. Strong

Mise en œuvre des recommandations du premier rapport

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction (voir la liste des membres à l'annexe A) a été créé en 1997. Aux termes de son mandat de trois ans (reproduit intégralement à l'annexe B), il lui incombe de fournir des conseils indépendants à la présidente du Conseil du Trésor sur les stratégies et les politiques relatives aux ressources humaines à l'égard de la haute direction de la fonction publique fédérale. Notre objectif le plus important était de veiller à ce que la fonction publique fédérale continue d'attirer et de maintenir en poste des employés possédant le leadership essentiel au succès du Canada dans le nouveau millénaire. Le Comité est rapidement venu à la conclusion que, sans des mesures immédiates, le gouvernement accuserait inévitablement une perte de leadership à la fonction publique au cours des 10 prochaines années. Si la rémunération est, à notre avis, la question la plus pressante, des défis à plus long terme doivent également être relevés, notamment la nécessité de rétablir un sentiment de fierté et de tenir compte de l'incidence de l'éventuelle pénurie de ressources découlant de la situation démographique, des problèmes d'ordre professionnel ainsi que des tensions au chapitre du recrutement et du maintien en poste. Le présent chapitre passe en revue les progrès réalisés dans la mise en œuvre de nos recommandations en matière de rémunération et traite de certaines questions non réglées.

L'objectif le plus important du Comité était de veiller à ce que la fonction publique fédérale continue d'attirer et de maintenir en poste des employés possédant le leadership essentiel au succès du Canada dans le nouveau millénaire.

Sans des mesures immédiates, le gouvernement accusera inévitablement une perte de leadership à la fonction publique au cours des dix prochaines années.

Rémunération des sous-ministres (DM) et des cadres de direction (EX)

Dans son premier rapport, le Comité indiquait qu'il serait logique d'examiner la rémunération de la collectivité des sous-ministres et des cadres de direction dans un continuum. Nous avons ensuite retenu les cinq principes suivants comme fondement de cet examen :

- créer une structure de rémunération totale distincte de celle qui s'applique aux syndiqués;
- créer une structure interne qui tienne dûment compte des responsabilités différentes;
- établir une rémunération totale à partir de comparaisons satisfaisantes avec des organismes externes;
- établir une rémunération pécuniaire comportant un élément fixe et un élément variable lié à l'atteinte d'objectifs annuels;
- soustraire, autant que possible, l'administration annuelle de la rémunération de la fonction publique des enjeux politiques en veillant à ce que des principes et des pratiques adéquats soient appliqués, ce qui comprend les analyses comparatives périodiques avec des organismes externes.

Le premier rapport recommandait aussi une nouvelle structure salariale, un nouveau mécanisme de rémunération variable ainsi qu'un plan de mise en œuvre. Dans les paragraphes qui suivent, nous passons en revue les mesures prises par le gouvernement et fournissons, le cas échéant, une analyse des résultats.

TRAITEMENTS

La nouvelle structure salariale, adoptée le 1er avril 1998, fait correspondre les taux de traitement au niveau EX1 avec ceux du secteur public élargi et du secteur privé et améliore la compétitivité relative aux niveaux supérieurs. Pour l'instant, aucune nouvelle donnée n'est connue, mais comme nous l'avions prévu dans notre premier rapport, le Secrétariat du Conseil du Trésor mène un autre sondage indépendant sur la rémunération auprès de groupes de comparaison appropriés. Le Comité pourra examiner ces données, qui seront diffusées sous peu, puis en fera l'objet du troisième rapport qu'il déposera plus tard dans l'année.

La nouvelle structure a réglé le grave problème que représentaient les écarts nettement insuffisants entre les taux normaux, surtout aux échelons les plus élevés de la direction. Le premier rapport faisait également état d'autres iniquités internes, notamment le fait que les hauts fonctionnaires ne soient pas rémunérés en fonction de leur rendement actuel, les cas de compression où les traitements à différents niveaux de responsabilité sont très semblables et, enfin, les iniquités dans la rémunération des personnes qui exercent des fonctions d'un niveau supérieur à titre intérimaire. Dans la section qui suit, nous décrivons les progrès réalisés pour chacun de ces éléments.

Répartition des traitements par niveau comparativement aux taux normaux

Le graphique qui suit montre la répartition des traitements des EX et des DM par rapport aux taux normaux en mars 1999. On constate que, dans le cas des EX1, un peu plus de 20 % reçoivent entre 80 et 89,9 % du taux normal, un peu moins de 50 % se trouvent dans la fourchette des 90 à 99,9 % et 30 % sont au taux normal.

La nouvelle structure salariale a réglé le grave problème que représentaient les écarts nettement insuffisants entre les taux normaux, surtout aux échelons les plus élevés de la direction. Notre premier rapport faisait également état d'autres iniquités internes, notamment le fait que les hauts fonctionnaires ne soient pas rémunérés en fonction de leur rendement actuel, les cas de compression où les traitements à différents niveaux de responsabilité sont très semblables et les iniquités dans la rémunération des personnes qui exercent des fonctions d'un niveau supérieur à titre intérimaire.

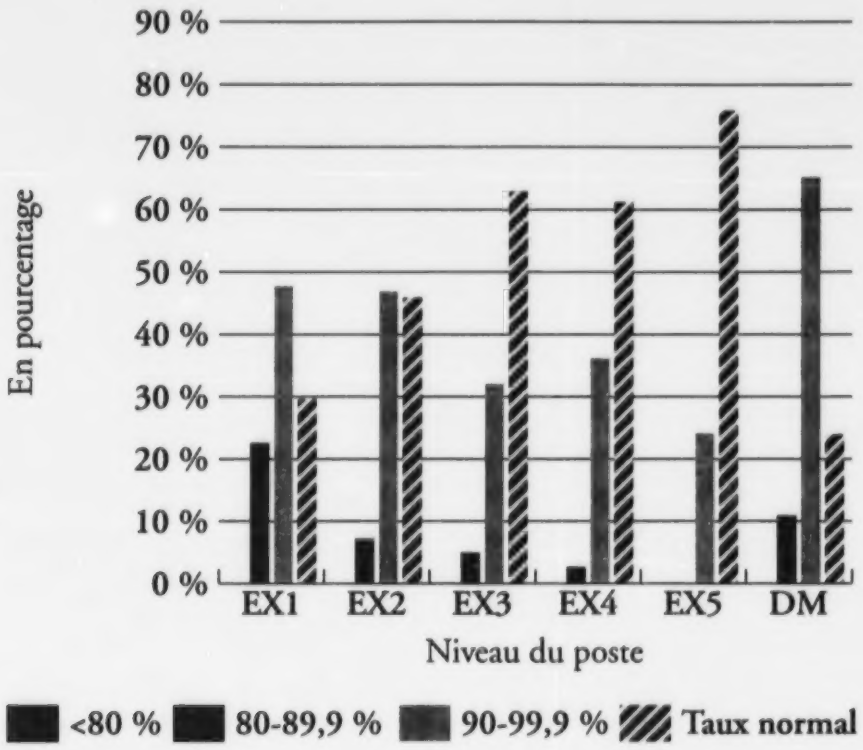


Fig. 1: Répartition des traitements des EX et des DM par rapport aux taux normaux

Selon le Comité, cette répartition est beaucoup plus raisonnable que celle qui avait cours il y a 20 mois, et elle relie beaucoup plus étroitement le rendement et le traitement. Voici certains exemples précis du succès connu à ce chapitre :

- La proportion des gestionnaires au taux normal est passée de 25 % à 41 %, et elle augmente en fonction des niveaux EX. Il fallait s'attendre à un tel résultat car nous avons affaire à un effectif de direction expérimenté, ayant atteint la maturité.
- Le problème signalé au niveau EX1, à savoir celui de gestionnaires touchant moins de 80 % du taux normal, est à toutes fins utiles réglé.

- Le problème de la compression salariale entre les niveaux de gestion est essentiellement corrigé, par suite de la baisse marquée du nombre de gestionnaires touchant entre 80 et 89,9 % du taux normal. Cette proportion est encore importante (22,6 %) pour le groupe des EX1, en raison de l'incidence du recrutement.

- Le rapport entre les traitements versés aux EX1 et ceux de leurs subalternes syndiqués continue à soulever un défi. Il est ressorti d'un sondage mené auprès de 11 ministères que, dans 9 % des postes EX1, on constate encore des cas de compression, ce qui signifie qu'un écart de moins de 10 % existe entre la rémunération pécuniaire d'un gestionnaire et celle d'un employé relevant directement de lui. On retrouve également quelques cas d'inversion, c'est-à-dire ce qui se produit lorsqu'un subalterne gagne plus que le cadre de direction dont il relève. C'est surtout ce qui se passe lorsque le subalterne est un avocat, un scientifique ou un spécialiste, par exemple un informaticien.

Le Comité se penchera sur cette situation dans son troisième rapport, lorsque les résultats des nouvelles analyses comparatives de la rémunération pécuniaire seront connus et que des changements auront peut-être été apportés à la structure salariale des syndiqués.

Rémunération intérimaire

Nos recommandations relatives à la rémunération intérimaire ont été adoptées, éliminant ainsi cet irritant. Par conséquent, les cadres de direction des niveaux EX1 à EX3 qui occupent de façon temporaire un poste de niveau supérieur touchent automatiquement une rémunération plus élevée (soit une augmentation d'au moins 5 %) lorsqu'ils occupent le poste pendant trois mois. En outre, les nominations intérimaires ne peuvent être reconduites pour plus de 12 mois que sur approbation des responsables du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Rémunération à risque et gestion du rendement

Dans notre premier rapport, nous recommandions un nouveau régime de rémunération à risque (variable), fondé sur le rendement mesuré par rapport à des objectifs convenus et sur la réalisation des plans d'activités. Le nouveau régime visait à remplacer le régime de rémunération au rendement, dont les résultats inégaux au chapitre de la mise en œuvre lui avaient fait perdre toute crédibilité.

Dans notre premier rapport, nous recommandions un nouveau régime de rémunération à risque (variable), fondé sur le rendement mesuré par rapport à des objectifs convenus et sur la réalisation des plans d'activités. Le nouveau régime visait à remplacer le régime de rémunération au rendement, dont les résultats inégaux au chapitre de la mise en œuvre lui avaient fait perdre toute crédibilité. Le Comité recommandait un régime qui :

- soit le reflet des valeurs d'une fonction publique axée sur le bien de la population;
- comporte des objectifs pour les personnes, pour les équipes ou pour l'ensemble de l'organisation;
- soit instauré dans le cadre d'efforts de développement axés sur l'établissement d'objectifs et l'évaluation du rendement;
- fasse partie intégrante de la rémunération totale versée chaque année en fonction du rendement obtenu par rapport aux objectifs convenus.

Le Conseil du Trésor a donné suite à ces recommandations et a instauré le nouveau programme de gestion du rendement le 1er avril 1999. Le Comité a examiné les caractéristiques du programme et lui a donné son aval. Par ailleurs, il s'est dit encouragé de voir que les sous-ministres l'aient aussi approuvé et qu'ils se soient engagés à l'appliquer avec succès. On a commencé à instaurer le processus de transmission en cascade des priorités, objectifs et engagements à l'échelle de la fonction publique et dans les ministères. Le Comité est satisfait des nombreuses mesures qui ont été prises pour mettre en place le programme.

Cela dit, c'est lorsque le rendement aura été évalué et que les paiements auront été recommandés que l'on pourra connaître le véritable succès du programme. Il convient de souligner que nous tirerons tous d'immenses enseignements la première année et que des changements devront presque invariablement être apportés l'année suivante. Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'engage à évaluer les expériences acquises au cours de cette année d'apprentissage. Il fera rapport au Comité et communiquera les pratiques exemplaires aux ministères. Quoi qu'il en soit, le Comité juge nécessaire de réitérer sa conviction que le programme :

- suscitera un consensus sur des objectifs et des priorités clairs qui seront communiqués dans tous les ministères et qui permettront d'établir un équilibre entre la marge de manœuvre dont doivent jouir les ministères et la nécessité d'assurer l'uniformité et la transparence à l'échelle de la fonction publique;
- permettra de quantifier les attentes, dans la mesure du possible, et de les énoncer clairement s'il n'est pas pratique de les quantifier;
- assurera l'examen périodique des progrès réalisés en vue de l'atteinte de ces objectifs.

Le Comité continue de croire que, grâce à l'engagement soutenu de la plupart des hauts fonctionnaires et de l'ensemble de l'effectif des cadres de direction, le programme accroîtra l'efficacité de la fonction publique.

Dans notre premier rapport, nous avions recommandé d'instaurer des plafonds graduels pour la rémunération à risque — c'est-à-dire, au plus 10 % pour les niveaux EX1 à EX3, au plus 15 % pour les niveaux EX4 à DM1 et au plus 20 % pour les niveaux DM2 à DM3 — une fois terminée la mise en œuvre intégrale du programme de gestion du rendement en 2000-2001. Nous recommandions en outre des versements d'au plus 50 % du maximum potentiel pendant deux ans, pendant la mise en œuvre graduelle du programme. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a conclu que la réduction des rémunérations individuelles que nombre de cadres de direction pourraient toucher minerait la crédibilité du nouveau programme de gestion du rendement. C'est pourquoi il a fixé à au plus 10 % le maximum de la rémunération à risque que tous les cadres pouvaient toucher en 1998-1999, sans dépasser 4,4 % du budget total. Le Comité lui a demandé des précisions afin de pouvoir examiner les versements effectués pour l'exercice 1999-2000 et d'évaluer l'incidence du programme.

Le Conseil du Trésor a donné suite à ces recommandations et a instauré le nouveau programme de gestion du rendement le 1er avril 1999. On a commencé à instaurer le processus de transmission en cascade des priorités, objectifs et engagements à l'échelle de la fonction publique et dans les ministères.

AVANTAGES SOCIAUX VARIABLES

Dans notre premier rapport, nous recommandions la tenue d'une étude sur les avantages sociaux variables qui pourraient être offerts aux hauts fonctionnaires. S'appuyant sur le point de vue que la collectivité des dirigeants devrait recevoir un traitement distinct, cette étude devait se pencher sur la faisabilité d'une approche du type « à la carte », qui pourrait être d'une plus grande valeur aux cadres de direction.

S'appuyant sur le point de vue que la collectivité des dirigeants devrait recevoir un traitement distinct, cette étude des avantages sociaux variables devait se pencher sur la faisabilité d'une approche du type « à la carte », qui pourrait être d'une plus grande valeur aux cadres de direction. Les cadres supérieurs semblent reconnaître la valeur du principe des avantages sociaux variables.

Un système d'évaluation des postes qui mesure objectivement les responsabilités relatives courantes de tous les postes de la haute direction à la fonction publique constitue un élément essentiel d'une solide politique de rémunération.

Après avoir évalué les propositions formulées par trois grandes sociétés d'experts-conseils, le gouvernement a retenu les services de Watson Wyatt Worldwide, pour mesurer par sondage la connaissance des avantages sociaux courants, déterminer s'il existait un intérêt général pour les avantages sociaux variables et cerner les secteurs d'intérêt particuliers relatifs à un tel programme. Le cabinet a commencé par faire des recherches auprès d'un petit échantillon de gestionnaires supérieurs de la fonction publique à l'échelle du pays.

Les résultats obtenus étaient uniquement de nature qualitative, mais il est possible d'en conclure que les cadres supérieurs ne comprennent pas tous bien les avantages sociaux qui leur sont actuellement offerts. Puisqu'une discussion sur le changement ne saurait avancer sans une connaissance de ces avantages, nous avons incité le Secrétariat du Conseil du Trésor à renseigner les cadres de direction sur les avantages sociaux courants avant de passer au sondage complet. Pour ce faire, il a diffusé une excellente trousse d'information et mis à profit les ressources d'un site intranet.

En dépit des limites de la recherche menée à ce jour, les cadres supérieurs semblent reconnaître la valeur du principe des avantages sociaux variables. Le Comité attend avec impatience les résultats du sondage qui vient d'être mené auprès de l'ensemble des cadres de direction et les analyses qui en découleront.

ÉVALUATION DES POSTES

Certaines évaluations de postes de niveau supérieur n'ont pas encore été terminées; la date limite a été prorogée jusqu'en avril 2000 en raison d'un programme chargé en matière de ressources humaines qui comprend la reprise des négociations collectives et l'instauration de la norme générale de classification.

Un système d'évaluation des postes qui mesure objectivement les responsabilités relatives courantes de tous les postes de la haute direction à la fonction publique constitue un élément essentiel d'une solide politique de rémunération. Le Conseil du Trésor se penche sur l'efficacité du système actuel de classification des postes de cadres, comme l'a recommandé le Comité.

Sous-ministres

Dans notre premier rapport, nous recommandions au Bureau du Conseil privé (BCP) d'évaluer les postes de sous-ministres parce que, à cette époque, nous étions d'avis que l'étendue des responsabilités de certains d'entre eux était considérablement plus vaste que celle d'autres postes et que, même au niveau DM3, plusieurs sous-ministres touchaient une rémunération beaucoup trop faible, compte tenu à la fois des comparaisons internes et des comparaisons externes. Le BCP vient de terminer son évaluation, dont les résultats confirment les impressions initiales du Comité sur le sujet.

Le Comité présentera dans son troisième rapport ses impressions finales sur la nécessité d'ajouter un niveau au groupe des sous-ministres.

Le Comité propose de présenter dans son troisième rapport ses impressions finales sur la nécessité d'ajouter un niveau au groupe DM, lorsque seront connus les résultats de la nouvelle étude comparative de la rémunération pécuniaire menée par le cabinet Mercer. Il importe de trancher une fois pour toutes cette question pour assurer l'équité avec les premiers dirigeants de quelques-unes des grandes sociétés d'État et préserver des compétences essentielles dans la collectivité des sous-ministres.

Dispositions relatives aux pensions

Dans notre premier rapport, nous avions indiqué que nous déterminerions si la nouvelle rémunération à risque devrait donner droit à pension. Aux termes de la loi en vigueur (la *Loi sur la pension de la fonction publique*), la rémunération ouvrant droit à pension est la rémunération de base versée pour l'accomplissement des fonctions normales d'un poste pendant les heures normales de travail. La rémunération à risque, à l'instar de la rémunération au rendement qu'elle remplace essentiellement, satisfait à ces exigences.

Pour nous conformer aux principes établis, nous avons demandé au cabinet William M. Mercer Limited de passer en revue les pratiques qui ont cours dans le secteur privé et dans d'autres secteurs publics. Plus de la moitié des organismes sondés offrent une forme de rémunération variable ouvrant droit à pension, proportion qui augmente lorsque la rémunération variable compte pour une part importante de la rémunération totale.

Nous recommandons que la rémunération à risque continue d'ouvrir droit à pension.

C'est pourquoi nous recommandons que la rémunération à risque continue d'ouvrir droit à pension, proposition qui s'assortit d'un coût supplémentaire ne dépassant pas 250 000 $ par année.

Nous constatons que le gouvernement a modifié les pensions de la fonction publique, y compris celles des cadres supérieurs visés par notre mandat. Ces modifications seront prises en compte dans le prochain sondage sur la rémunération globale, qui aura lieu en 2001.

PERSONNES NOMMÉES PAR LE GOUVERNEUR EN CONSEIL

Exception faite des sous-ministres, dont il a déjà été question, et des premiers dirigeants de sociétés d'État, dont il sera question au chapitre suivant, le Comité n'est au courant d'aucun problème en matière de rémunération ou de ressources humaines à l'égard des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil, si ce n'est l'examen que le BCP fait des lignes directrices en matière de rémunération des personnes nommées par le gouverneur en conseil qui occupent leur poste à temps partiel.

Rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'état

Dans notre premier rapport, nous avons fait remarquer que la situation des premiers dirigeants des sociétés d'État était passablement différente de celle des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. C'est pour cette raison que nous avions recommandé au Bureau de Conseil privé d'examiner en profondeur les structures de rémunération des premiers dirigeants et la manière de gérer la rémunération réelle. Nous lui avions également proposé qu'une telle étude s'arrête à la complexité et aux responsabilités des postes, aux politiques de rémunération en vigueur dans chaque société d'État ainsi qu'aux groupes de comparaison pertinents, en tenant compte de la combinaison des affaires publiques et commerciales composant le mandat de chaque société et du secteur dans lequel elle œuvre.

En attendant les résultats de cette étude, le Comité a formulé des recommandations provisoires sur les traitements et la rémunération à risque pour qu'il soit tenu compte des niveaux comparables offerts dans les collectivités des EX et DM. Toutefois, dans les grandes sociétés d'État où le poste de premier dirigeant a été classé au-dessus du niveau DM2, on a constaté que des rajustements à la hausse seraient sans doute nécessaires à l'avenir.

Informations générales sur les sociétés d'État

Les sociétés d'État suivantes ont fait partie de l'examen :

Administration de pilotage de l'Atlantique

Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée

Administration de pilotage des Laurentides

Administration de pilotage du Pacifique

Banque de développement du Canada

Banque du Canada

Centre de recherches pour le développement international

Commission canadienne du lait

Commission de la capitale nationale

Conseil canadien des normes

Conseil des arts du Canada

Construction de Défense (1951) Limitée

Corporation commerciale canadienne

Énergie atomique du Canada limitée

Fondation canadienne des relations raciales

Marine Atlantique S.C.C.

Monnaie royale canadienne

Musée canadien de la nature

Musée des beaux-arts du Canada

Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Société canadienne des postes

Société canadienne d'hypothèques et de logement

Société d'assurance-dépôts du Canada

Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne

Société de développement du Cap-Breton

Société des ponts fédéraux Limitée

Société d'expansion du Cap-Breton

Société du Centre national des Arts

Société du crédit agricole

Société du Musée canadien des civilisations

Société du Musée national des sciences et de la technologie

Société immobilière du Canada Limitée

Société pour l'expansion des exportations

Société Radio-Canada

Via Rail Canada Inc.

L'annexe C contient de l'information générale sur chacune de ces sociétés d'État, à savoir leur mandat, le nombre d'employés, leur actif et leurs recettes.

Pour diverses raisons, plusieurs sociétés d'État ont été exclues de l'examen, soit l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public (le premier dirigeant n'étant pas nommé par le gouverneur en conseil), la Société canadienne des ports et la Queen's Quay West Land Corporation (ces deux sociétés étant en voie de liquidation), Petro-Canada Limitée, l'ancienne société-mère de Petro-Canada Inc., qui est maintenant privatisée (le premier dirigeant occupant ce poste à temps partiel), la Corporation de développement des investissements du Canada (le poste de premier dirigeant n'ayant pas été comblé depuis un certain temps et n'étant pas sur le point de l'être), ainsi que Ridley Terminals Inc. et la Commission canadienne du tourisme (ces sociétés étant en passe de devenir des sociétés d'État).

La plupart des sociétés d'État sont constituées par une loi, qui en prévoit le mandat de base. En général, le principe d'indépendance des sociétés d'État vise à trouver un équilibre entre le besoin d'instaurer une initiative de politique publique, d'une part, et la nécessité de conférer l'indépendance sur le plan opérationnel, d'autre part. Il incombe cependant au gouvernement de fournir aux sociétés d'État les grandes orientations stratégiques, ce qui comprend les stratégies et les priorités pour l'interprétation des mandats. Le premier dirigeant de chaque société d'État assume l'entière responsabilité de la gestion des activités quotidiennes.

En raison des rapports sans lien de dépendance qui caractérisent les activités des sociétés d'État et de leur indépendance sur le plan opérationnel, le Comité en est venu à recommander une structure de rémunération des premiers dirigeants qui se distingue de celles des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. Il n'en demeure pas moins que l'étendue des responsabilités et la complexité des sociétés d'État fédérales énumérées ci-dessus sont très différentes. À titre d'exemple, certaines d'entre elles ont un mandat portant essentiellement sur la politique publique et dépendent du financement gouvernemental, tandis que d'autres opèrent dans un contexte semblable à celui du secteur privé et versent des dividendes au gouvernement. La plupart, enfin, sont orientées à la fois vers des intérêts publics et des intérêts commerciaux. Ces facteurs, auxquels s'ajoute la nécessité d'assurer un traitement semblable à celui des autres exécutants du secteur public, présentent des défis particuliers lorsqu'il s'agit d'élaborer des politiques de rémunération et une stratégie générale des ressources humaines.

En raison des rapports sans lien de dépendance qui caractérisent les activités des sociétés d'État et de leur indépendance sur le plan opérationnel, le Comité en est venu à recommander une structure de rémunération des premiers dirigeants qui se distingue de celles des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil.

Structure de régie des sociétés d'État, nomination et rémunération des premiers dirigeants

Les premiers dirigeants des sociétés d'État viennent très souvent de l'extérieur de la fonction publique et ne jouissent pas de la même sécurité d'emploi que les fonctionnaires.

La structure de régie des sociétés d'État est très complexe. Outre le premier dirigeant, on trouve habituellement un conseil d'administration et un président du conseil. Les rapports hiérarchiques, les responsabilités et l'obligation de rendre compte de ces personnes diffèrent de ceux de leurs homologues du secteur privé. Les conseils d'administration ne jouissent pas des mêmes pouvoirs que ceux du secteur privé. Par exemple, c'est habituellement le gouvernement qui nomme le président, le premier dirigeant et les administrateurs du conseil. Les décisions finales quant à la rémunération du premier dirigeant sont du ressort du gouvernement et non du conseil d'administration. Dans tous les cas, le gouvernement nomme un ministre responsable de la société (voir l'annexe D). Enfin, les sociétés d'État assujetties à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) doivent soumettre chaque année un plan d'entreprise quinquennal à l'approbation du gouverneur en conseil, tandis que celles qui n'y sont pas assujetties doivent le faire selon les dispositions des lois et les exigences particulières. Le Comité n'a pas le mandat de se prononcer sur les mérites de cette structure, mais il tient à signaler que, d'une part, les premiers dirigeants œuvrent dans un milieu très complexe auquel participent des intervenants multiples mais que, d'autre part, ils jouissent d'une très vaste autonomie.

Donc, dans la pratique, c'est généralement le gouverneur en conseil qui nomme les premiers dirigeants des sociétés d'État et en détermine la rémunération. Il importe de signaler que ces derniers viennent très souvent de l'extérieur de la fonction publique et ne jouissent pas de la même sécurité d'emploi que les fonctionnaires, leurs mandats étant habituellement relativement courts.

Enfin, précisons que chaque société d'État applique sa propre structure de rémunération à l'intention des cadres de direction de niveau inférieur à celui du premier dirigeant. Puisqu'il incombe aux conseils indépendants déjà mentionnés d'examiner et d'approuver cette structure, ce volet de la question n'est pas du ressort du Comité. Les structures ont été établies indépendamment les unes des autres afin d'attirer et de garder les personnes ayant le calibre voulu pour gérer chacune des sociétés d'État. Il convient donc qu'elles soient concurrentielles avec celles du

secteur économique dans lequel chaque société œuvre. Le Comité s'est renseigné sur ces structures, étant donné que ses recommandations doivent être le plus possible conséquentes à ces structures internes. Toutefois, comme la rémunération des premiers dirigeants est établie de manière indépendante et qu'il importe d'assurer l'équité à l'échelle des sociétés d'État et de la fonction publique en général, les recommandations que nous avons formulées à l'égard de la rémunération des premiers dirigeants pourraient ne pas être aussi concurrentielles que le souhaiteraient les conseils d'administration des sociétés.

Principes d'établissement de la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État

Nous avons appliqué à l'étude de la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État les mêmes principes que ceux que nous avons décrits dans notre premier rapport. Notre étude a donc porté sur :

- les évaluations de postes de tous les premiers dirigeants des sociétés d'État pour nous assurer qu'elles tenaient compte des responsabilités actuelles et pour veiller à ce que les rapports entre les sociétés d'État tiennent dûment compte des différences au niveau des responsabilités;
- les comparaisons avec des organismes externes pertinents qui servent de repères pour l'établissement des politiques relatives à la rémunération pécuniaire;
- la combinaison de rémunération pécuniaire fixe et variable qui convenait;
- la concordance interne de la rémunération des premiers dirigeants avec celle des autres cadres de la société d'État et avec celle des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil;
- le processus optimal d'administration de la rémunération des premiers dirigeants à l'avenir.

Évaluation des postes des premiers dirigeants de sociétés d'État

Comme nous l'avons signalé dans notre premier rapport, les mandats et l'étendue des responsabilités de plusieurs sociétés d'État ont changé considérablement depuis la dernière évaluation des postes des premiers dirigeants. Le cabinet Hay Management Consultants a donc réévalué le poste de chaque premier dirigeant en tenant compte des trois facteurs suivants : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité. Nous nous sommes servi de cette information pour regrouper les sociétés d'État dont les différences au niveau de l'évaluation des postes des premiers dirigeants n'étaient pas significatives. Il en est résulté 10 groupes (énumérés ci-après) présentant de grandes divergences entre chaque groupe au chapitre de l'ampleur du poste. Ainsi, le poste des premiers dirigeants du groupe 1 est de moindre ampleur que celui des premiers dirigeants du groupe 10, selon les mesures fournies par le cabinet Hay. La rémunération des premiers dirigeants du groupe 2 sera donc supérieure à celle des premiers dirigeants du groupe 1, et ainsi de suite.

Groupe 1
Administration de pilotage de l'Atlantique
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée

Groupe 2
Fondation canadienne des relations raciales
Société d'expansion du Cap-Breton
Administration de pilotage des Laurentides
Administration de pilotage du Pacifique

Groupe 3
Construction de Défense (1951) Limitée
Société des ponts fédéraux Limitée
Office de commercialisation du poisson d'eau douce
Conseil canadien des normes

Groupe 4
Commission canadienne du lait
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne
Musée canadien de la nature
Société du Centre national des Arts
Musée des beaux-arts du Canada
Société du Musée national des sciences et de la technologie

Groupe 5
Conseil des arts du Canada
Société immobilière du Canada Limitée
Corporation commerciale canadienne
Société du Musée canadien des civilisations
Marine Atlantique S.C.C.
Commission de la capitale nationale

Groupe 6
Société d'assurance-dépôts du Canada
Société de développement du Cap-Breton
Société du crédit agricole
Centre de recherches pour le développement international

Groupe 7
Banque de développement du Canada
Société pour l'expansion des exportations
Monnaie royale canadienne
Via Rail Canada Inc.

Groupe 8
Énergie atomique du Canada limitée
Société canadienne d'hypothèques et de logement

Groupe 9
Banque du Canada
Société Radio-Canada

Groupe 10
Société canadienne des postes

Comparaison de la rémunération pécuniaire actuelle

Comparaison à l'externe

Au moment de la préparation de son premier rapport, le Comité avait demandé au cabinet William M. Mercer Limited de mener un sondage sur la rémunération auprès de trois groupes, c'est-à-dire les administrations publiques provinciales, le « troisième secteur » (composé de municipalités, de services publics, d'hôpitaux, d'universités et d'autres organisations à but non lucratif) et le secteur privé. Cette étude a permis de recueillir d'importants repères, mais elle n'a pu fournir de comparaisons satisfaisantes pour les grandes sociétés d'État à vocation plus commerciale. C'est pourquoi nous avons choisi d'utiliser la base de données du cabinet Hay Management Consultants, car elle couvre un vaste échantillon d'organisations industrielles et financières, dont certaines du secteur public.

La rémunération pécuniaire totale des 10 groupes de sociétés d'État se situe bien en deçà de la médiane de postes équivalents au sein d'organisations industrielles et financières, dont certaines du secteur public.

Toutefois, avant de commencer, le Comité a comparé la médiane des traitements de base obtenue selon la méthode Hay aux résultats observés par le sondage mené par le cabinet Mercer (voir l'annexe E). Il a constaté une étroite correspondance avec les postes équivalant aux postes des niveaux EX3 à DM2, ce qui l'a convaincu de la fiabilité et de l'uniformité de la méthode Hay en tant que source de données comparatives.

Le tableau qui suit dresse une comparaison entre la structure actuelle de rémunération pécuniaire totale des premiers dirigeants (somme du taux normal et du maximum de la rémunération à risque) et la médiane des postes équivalents des quelque 300 organisations faisant partie de l'échantillon du cabinet Hay. Nous avons constaté ce qui suit :

- la rémunération pécuniaire totale des 10 groupes se situe bien au-dessous de la médiane et celle pour 8 des 10 groupes est, en effet, inférieure au premier décile de l'échantillon du cabinet Hay et
- les écarts avec la médiane obtenue par le cabinet Hay sont encore plus marqués aux échelons les plus élevés (ce qui est conforme aux constatations de notre premier rapport).

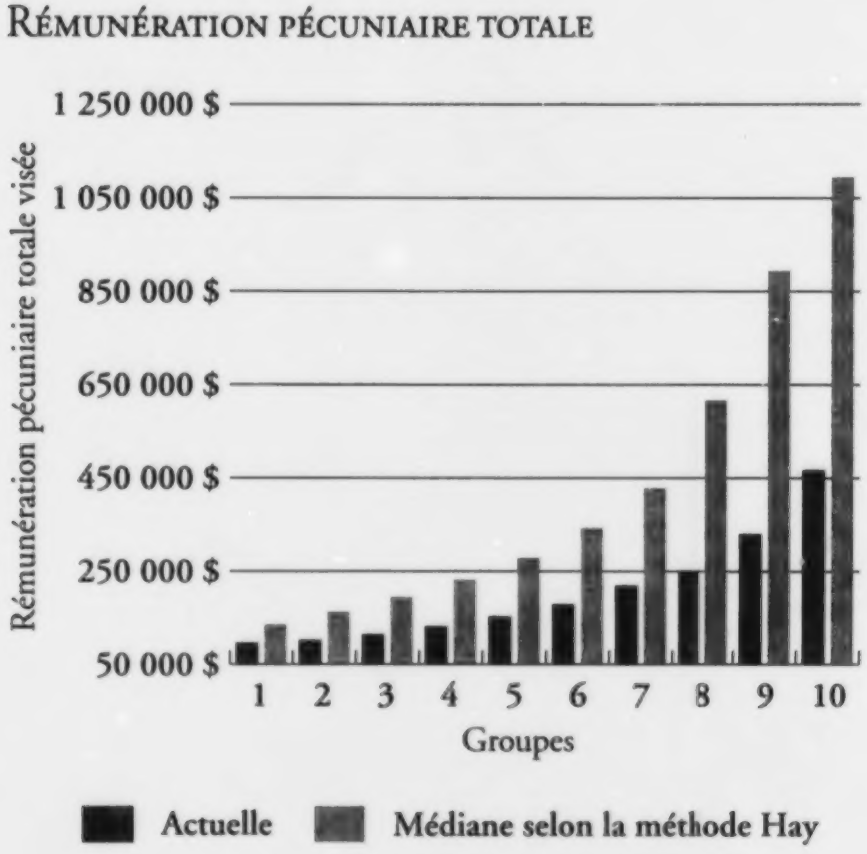


FIG. 2 : COMPARAISON DE LA RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE TOTALE ACTUELLE ET DE LA MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON FINANCIER ET INDUSTRIEL SELON LA MÉTHODE HAY

La rémunération variable actuelle des premiers dirigeants de sociétés d'État tend elle aussi à être moins importante comparée à l'échantillon Hay, surtout à mesure que l'ampleur du poste augmente. De nouveau, cette constatation est conforme à celles du premier rapport.

Comme les sociétés d'État appliquent des politiques indépendantes de rémunération aux cadres en deçà du niveau de premier dirigeant, on retrouve plusieurs cas de compression et même des cas d'inversion au chapitre de la rémunération pécuniaire dans quelques sociétés.

Comparaison à l'interne

Selon le Comité, la structure existante comporte deux problèmes :

- Les évaluations de postes de près du tiers des premiers dirigeants ont changé par suite de modifications de l'ampleur de leurs fonctions. Ce chiffre est élevé parce qu'aucune évaluation n'a été faite pendant le gel de la rémunération. Les structures actuelles ne tiennent pas compte de ces modifications.
- Comme les sociétés d'État appliquent des politiques indépendantes de rémunération aux cadres en deçà du niveau de premier dirigeant, on retrouve plusieurs cas de compression et même des cas d'inversion au chapitre de la rémunération pécuniaire dans quelques sociétés, en particulier les plus grandes. Il ne faut cependant pas s'en étonner puisque ce sont dans ces dernières que les écarts entre le secteur public et le secteur privé sont les plus importants.

Recommandations en matière de rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État

Principes

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous recommandons que la rémunération des premiers dirigeants de sociétés d'État soit traitée distinctement de celle des autres personnes nommées par le gouverneur en conseil. Les sociétés d'État se distinguent des autres types d'organismes du secteur public parce qu'elles n'ont pas de lien de dépendance. La structure que nous proposons reconnaîtrait le caractère indépendant de la structure de rémunération des postes de niveau inférieur à celui de premier dirigeant ainsi que la composition variée d'objectifs de politique publique et d'objectifs commerciaux que poursuivent les sociétés d'État.

Le poste de premier dirigeant devrait être réévalué chaque fois que le mandat d'une société d'État est considérablement modifié et il convient d'examiner tous les postes de temps à autre.

Quoi qu'il en soit, nous proposons une méthode de détermination de la structure de rémunération semblable à celle retenue dans notre premier rapport. Elle prévoirait un taux normal pour un rendement entièrement satisfaisant, qu'elle rajusterait périodiquement à partir de comparaisons avec des groupes pertinents du marché. De plus, les premiers dirigeants pourraient toucher une rémunération pécuniaire annuelle variable qui serait liée aux réalisations de la société et à leurs propres réalisations en regard des objectifs fixés.

De nouveau, comme nous l'avions signalé dans notre premier rapport, le BCP devrait comparer périodiquement la rémunération versée aux premiers dirigeants des sociétés d'État à celle que touche un groupe comparable des secteurs public, privé et autres organismes publics.

En outre, le poste de premier dirigeant devrait être réévalué suivant la méthode Hay chaque fois que le mandat d'une société d'État est considérablement modifié. Par ailleurs, il convient d'examiner tous les postes de temps à autre.

Nous proposons également d'appliquer les mêmes principes en matière d'établissement de la rémunération pécuniaire que ceux présentés dans notre premier rapport. En d'autres termes, on établirait d'abord la rémunération des premiers dirigeants du groupe 1 en fonction d'analyses comparatives satisfaisantes et on tiendrait compte ensuite des différences de responsabilités pour les autres niveaux.

STRUCTURE

Les éléments suivants dictent la forme que prendrait la structure proposée :

- la nécessité de fournir des niveaux de rémunération satisfaisants pour être en mesure de recruter des premiers dirigeants qualifiés, bien que nous soyons conscients que ces niveaux n'arriveront vraisemblablement pas à concurrencer ceux du secteur privé, surtout dans le cas des grandes sociétés d'État, étant donné le volet de la politique publique et la nécessité d'assurer l'équité avec l'ensemble de la fonction publique;
- la nécessité d'assurer le plus possible l'équité à l'interne pour chacune des sociétés d'État;
- la nécessité d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale, qui prend toute son importance lorsqu'il s'agit de comparer les sous-ministres aux premiers dirigeants des sociétés d'État moyennes ou grandes;
- la nécessité de faire preuve de prudence sur le plan financier.

Le Comité s'est acharné à trouver une structure qui satisfasse à tous ces besoins de manière égale, sans toutefois y parvenir. La structure que nous recommandons assure néanmoins un degré beaucoup plus élevé d'intégrité et fournit un encadrement qui serait conséquent à celui de la fonction publique élargie.

La structure de rémunération proposée reposerait sur les éléments suivants : la nécessité de fournir des niveaux de rémunération satisfaisants pour être en mesure de recruter des premiers dirigeants qualifiés, la nécessité d'assurer l'équité à l'interne, la nécessité d'assurer l'équité à l'échelle de la fonction publique fédérale et la nécessité de faire preuve de prudence sur le plan financier.

La structure que nous recommandons assure néanmoins un degré beaucoup plus élevé d'intégrité et fournit un encadrement qui serait conséquent à celui de la fonction publique élargie.

Le Comité a donc choisi pour le groupe 1 un taux normal de traitement s'élevant à 107 400 $ et un maximum de rémunération à risque de 10 %. Dans les faits, cette rémunération correspond au premier quartile des données obtenues selon la méthode Hay mais, après mûre réflexion, elle semble raisonnable. Les rapports avec la rémunération pécuniaire des divers groupes ont ensuite été établis comme suit :

- Nous avons fixé l'écart entre les groupes dans une fourchette allant de 12 % à 20 %, tenant compte de la pratique qui a cours sur le marché et qui consiste à augmenter l'écart à mesure que les responsabilités augmentent.
- Nous avons établi une rémunération à risque d'au plus 10 % pour les groupes 1 à 5, celle-ci augmentant graduellement jusqu'à 25 % dans le cas de la société formant à elle seule le groupe 10. De nouveau, cette mesure tient compte de l'augmentation progressive des niveaux de responsabilité.

Cette structure de rémunération est tout à fait conforme aux propositions contenues dans notre premier rapport et donne lieu aux taux normaux énumérés au tableau suivant. Le minimum de l'échelle de traitement correspondrait à 85 % du taux normal.

TAUX NORMAUX ET RÉMUNÉRATION À RISQUE PROPOSÉS

	Taux normaux de traitement (en milliers de dollars)	**Rémunération à risque**
Groupe 1	107,4	10 %
Groupe 2	120,3	10 %
Groupe 3	134,7	10 %
Groupe 4	150,9	10 %
Groupe 5	169,0	10 %
Groupe 6	194,4	15 %
Groupe 7	223,6	15 %
Groupe 8	257,1	15 %
Groupe 9	308,5	20 %
Groupe 10	370,2	25 %

Le graphique qui suit compare la rémunération pécuniaire totale recommandée — c'est-à-dire la somme du taux normal de traitement et du maximum de la rémunération à risque — à la fois à la structure actuelle et à l'échantillon selon la méthode Hay. De fait, la rémunération pécuniaire totale de 3 groupes est inférieure au premier décile et celle des 7 autres groupes se situe entre le premier décile et le premier quartile, l'écart allant croissant à mesure que l'ampleur de l'emploi augmente.

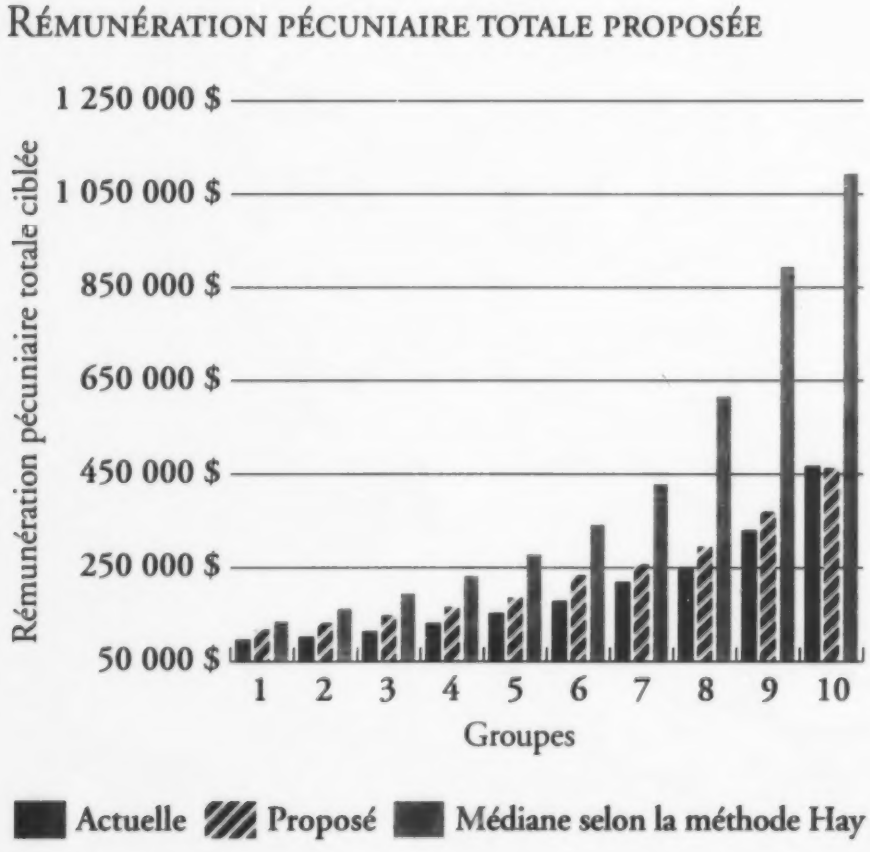


FIG. 3 : COMPARAISON DE LA RÉMUNÉRATION PÉCUNIAIRE TOTALE PROPOSÉE, DE LA RÉMUNÉRATION ACTUELLE ET DE LA MÉDIANE DE L'ÉCHANTILLON FINANCIER ET INDUSTRIEL SELON LA MÉTHODE HAY

Le Comité recommande au gouvernement d'adopter la nouvelle structure et au BCP de déterminer la vitesse de mise en application des nouveaux traitements. Pour ce faire, il devra nécessairement fonder son jugement sur le traitement et le rendement actuels des titulaires ainsi que sur une foule d'autres facteurs.

En ce qui a trait au gouverneur de la Banque du Canada (groupe 9), le Comité recommande qu'une partie de la rémunération à risque soit ajoutée au taux normal de rémunération étant donné qu'une rémunération pécuniaire variable a historiquement été jugée irrecevable pour ce poste.

Il conviendrait d'officialiser ce processus d'évaluation des premiers dirigeants — et de cerner les pratiques exemplaires puis de les communiquer à toutes les sociétés d'État — de manière à ce que le président et le conseil d'administration sachent clairement qu'il leur incombe de recommander les augmentations du traitement et la rémunération à risque ainsi que d'accepter les objectifs en vertu desquels sera formulée la rémunération à risque.

PROCESSUS DE GESTION DU RENDEMENT DES PREMIERS DIRIGEANTS DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Une fois par année, le BCP demande au président du conseil d'administration de chacune des sociétés d'État d'évaluer officiellement le rendement du premier dirigeant pour l'exercice financier écoulé. En général, l'évaluation est fondée sur la réalisation des objectifs précis que le conseil d'administration et le premier dirigeant ont fixés au début de l'année. On encourage les présidents à demander des commentaires d'autres sources, ce qui comprend le ministre responsable, avant de formuler une recommandation définitive sur le rendement du premier dirigeant. Par le passé, les présidents ont également été priés de recommander la rémunération au rendement à verser aux premiers dirigeants en tenant habituellement compte des paramètres établis par le gouvernement. Par la suite, le BCP examine les recommandations pour en assurer la conformité aux politiques et pour veiller à ce que les cotes attribuées soient justifiées. Après cet examen, il conseille le gouverneur en conseil qui est tenu, par la loi, de rajuster ou d'approuver la rémunération des premiers dirigeants des sociétés d'État.

Il conviendrait d'officialiser ce processus — et de cerner les pratiques exemplaires puis de les communiquer à toutes les sociétés d'État — de manière à ce que le président et le conseil d'administration sachent clairement qu'il leur incombe de recommander les augmentations du traitement et la rémunération à risque ainsi que d'accepter les objectifs en vertu desquels sera formulée la recommandation relativement à la rémunération à risque. L'approbation finale de la rémunération revient nécessairement au gouverneur en conseil.

Le nouveau millénaire

Dans son premier rapport, le Comité se disait très inquiet de l'avenir de la fonction publique fédérale. Nous avons fait part de la nécessité d'apporter des changements culturels et d'améliorer la gestion des ressources humaines de sorte que la fonction publique devienne un choix de carrière intéressant pour les jeunes Canadiens afin de composer avec la réalité démographique d'un effectif vieillissant. Le présent chapitre passe en revue les initiatives et commente les progrès accomplis à cet égard.

Vision, valeurs et culture

Que ce soit à titre de conseiller du gouvernement ou de prestataire de services au public, la fonction publique joue un rôle de premier plan sur le front du soutien de la prospérité nationale, du maintien du niveau de vie des Canadiens, de la cohésion sociale et de l'unité nationale. Dans le dernier discours du Trône, le gouvernement a réitéré son engagement que la fonction publique demeure une institution nationale forte, représentative, professionnelle et non partisane, capable de « fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI^{e} siècle. »

Dans son premier rapport, le Comité faisait également valoir l'importance de poursuivre le dialogue sur le rôle de la fonction publique compte tenu de l'évolution du contexte canadien à l'aube du nouveau millénaire. Depuis, nous avons pu constater de nombreux indices à cet égard. De plus en plus, les rapports annuels que le greffier du Conseil privé remet au Premier ministre précisent les orientations stratégiques et la vision de la fonction publique.

Selon cette nouvelle vision, la fonction publique, axée sur les valeurs, devient l'employeur de prédilection de demain.

Selon cette nouvelle vision, la fonction publique, axée sur les valeurs, devient l'employeur de prédilection de demain ayant les valeurs fondamentales suivantes :

- des valeurs démocratiques, dont le soutien non partisan aux élus;
- des valeurs professionnelles, dont la fourniture de conseils impartiaux de la plus grande qualité;
- des valeurs éthiques, dont la valorisation de l'honnêteté, de l'intégrité et de la probité;
- des valeurs humaines, dont la valorisation du respect, de l'empathie, de la justice et de l'inclusion.

Pour appuyer ces valeurs et devenir un employeur de prédilection, la fonction publique met l'accent sur la qualité et la nature du travail, rationalise les processus opérationnels, améliore le milieu de travail et forme des chefs à tous les niveaux.

De nouvelles structures organisationnelles assurent au gouvernement une plus grande marge de manœuvre dans l'amélioration du service aux Canadiens. Nombre d'entre elles portent sur de nouvelles ententes de partenariat au sein du gouvernement fédéral, avec d'autres niveaux de gouvernement ainsi qu'avec le secteur privé et le secteur des entreprises sans but lucratif. L'Agence canadienne d'inspection des aliments a regroupé des fonctions éparses d'inspection alimentaire par l'État pour améliorer la productivité. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a été constituée pour appuyer l'intégration et la rentabilité de l'administration fiscale en favorisant l'efficience et la collaboration entre les paliers de gouvernement. Équipe Canada, un partenariat entre le gouvernement fédéral, les administrations provinciales et certaines associations du secteur privé, a été formée pour offrir des services en matière d'exportation aux entreprises canadiennes. Lancée en 1998, l'initiative Service Canada vise à « donner une nouvelle image du gouvernement dans un délai de deux ans » et, pour ce faire, étudie les possibilités d'assurer une prestation plus intégrée des services que le gouvernement du Canada offre au grand public.

Les fonctionnaires se servent de plus en plus de la technologie des communications électroniques pour que les Canadiens puissent avoir facilement accès à de l'information sur les programmes et les services gouvernementaux. Cette technologie devrait permettre non seulement d'améliorer la productivité de la

fonction publique et le service à la population canadienne mais aussi de rapprocher le gouvernement du Canada de celle-ci en répondant mieux à ses besoins.

En résumé, la fonction publique arrive à se fixer de nouvelles orientations. Le Comité s'inquiète toutefois de sa capacité de se doter des personnes de calibre élevé ayant les habiletés et les compétences nécessaires pour remplir les engagements du gouvernement.

Gestion des ressources humaines

Depuis la publication de notre premier rapport, on constate un engagement croissant à améliorer la gestion des ressources humaines. Aux échelons les plus élevés, de nombreuses initiatives ont été lancées en matière de planification et de coordination, et le greffier du Conseil privé a demandé que le nouveau programme de gestion du rendement place au premier rang des priorités l'excellence en gestion des ressources humaines. On a créé des cadres de travail, on accorde davantage d'attention au perfectionnement professionnel des cadres de direction actuels et des aspirants cadres et on met sur pied des systèmes d'information facilitateurs. L'annexe F contient de plus amples précisions sur les diverses initiatives.

Depuis la publication de notre premier rapport, on constate un engagement croissant à améliorer la gestion des ressources humaines. Aux échelons les plus élevés, de nombreuses initiatives ont été lancées en matière de planification et de coordination.

Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux

S'intégrant dans le renouveau de la fonction publique, le sondage mené en 1999 auprès des fonctionnaires est une source appréciable d'information. Le questionnaire a été remis à plus de 190 000 employés d'un bout à l'autre du pays qui occupent des postes de tous les niveaux de la fonction publique. Plus de 104 000 employés (55 % de l'effectif total) y ont répondu. La plus grande valeur de ce sondage réside sans doute dans le fait qu'il fournit les données de base qui serviront désormais à mesurer les progrès réalisés en vue de concrétiser la vision.

Les résultats du sondage à l'échelle de la fonction publique sont extrêmement positifs. Il ne fait aucun doute que les fonctionnaires fédéraux sont fiers de leur travail et ont l'impression de fournir une importante contribution. Dans l'ensemble, 88 % des fonctionnaires aiment leur travail. Les résultats positifs au niveau de l'unité de travail sont attribuables à l'habilitation, au partage de l'information, à l'équité et à la collaboration, ce qui laisse entendre que, en général, les cadres de direction

Les fonctionnaires fédéraux sont fiers de leur travail et ont l'impression de fournir une importante contribution.

Nombre de cadres de direction s'inquiètent de la qualité du travail en raison du niveau de ressources et des délais déraisonnables. Près de 65 % d'entre eux estiment que la charge de travail est déraisonnable et disent avoir de la difficulté à équilibrer les engagements professionnels et personnels. Il importe surtout de traiter de la charge de travail et du temps supplémentaire ainsi que des problèmes qui en découlent en matière de stress et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

font preuve de leadership en vue de concrétiser la vision. Le fait que les résultats généraux du sondage soient moins positifs en ce qui concerne les minorités visibles et les personnes handicapées témoigne de la nécessité pour le gouvernement de faire valoir le caractère inclusif de la fonction publique. De même, le sondage montre qu'il est nécessaire d'accorder encore plus d'importance à l'apprentissage et au perfectionnement, élément que le gouvernement a déjà ajouté à ses priorités.

En ce qui a trait à la collectivité des cadres de direction, c'est-à-dire l'élément sur lequel portent principalement les travaux du Comité, les résultats du sondage sont tout aussi instructifs. Les cadres de direction ont fourni des réponses encore plus positives que les fonctionnaires dans leur ensemble. Il fallait s'attendre à ce résultat car, compte tenu du poste qu'ils occupent, les cadres de direction sont en général plus satisfaits que les autres fonctionnaires de leur accès à l'information et du fait qu'ils peuvent prendre des décisions et influer sur les décisions prises. Par ailleurs, ils ont une attitude plus positive à l'égard du travail d'équipe et du traitement équitable qu'ils reçoivent.

Toutefois, nombre de cadres de direction s'inquiètent de la qualité du travail en raison du niveau de ressources et des délais déraisonnables. Près de 65 % d'entre eux estiment que la charge de travail est déraisonnable et disent avoir de la difficulté à équilibrer les engagements professionnels et personnels. Les cadres femmes ont exprimé un degré de satisfaction inférieur à celui de leurs collègues masculins au chapitre des tensions exercées par la charge de travail. Les cadres de direction ont indiqué dans une proportion de 13 % avoir été l'objet de discrimination ou de harcèlement; ce pourcentage est inférieur à la moyenne signalée pour la fonction publique.

Dans le cadre de l'étude sur la santé des cadres de direction qu'elle a menée en 1998, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX) a constaté des niveaux élevés de stress ainsi que des effets de ce dernier, à court et à long termes, sur la santé. L'année suivante, elle s'est intéressée au harcèlement; les cadres de direction ont alors signalé avoir été victime de harcèlement dans une proportion plus forte que celle indiquée dans le sondage auprès des fonctionnaires. Il conviendrait donc d'examiner plus en profondeur les résultats des études de l'APEX, compte tenu des résultats du sondage.

Le Comité juge impératif de prendre des mesures donnant suite aux résultats obtenus dans le sondage auprès des fonctionnaires. Il importe surtout de traiter de la charge de travail et du temps supplémentaire ainsi que des problèmes qui en découlent en matière de stress et d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Données démographiques

Depuis le milieu des années 90, des améliorations ont été constatées au chapitre du recrutement et du maintien en poste. Il fallait s'y attendre, car l'exercice de l'Examen des programmes a été mené pendant ces années marquées par la compression des dépenses et les mesures d'encouragement au départ. Les taux de cessation d'emploi sont revenus aux niveaux se rapprochant des normes antérieures, ce qui témoigne du fait que l'exode des cadres a été jugulé à court terme. Au chapitre du recrutement, les données préliminaires de 1998-1999 et les données cumulées pour 1999-2000 montrent une augmentation de l'embauche des employés du niveau de cadres de direction et des employés occupant des postes de niveau immédiatement inférieur.

En dépit du caractère positif de ces tendances à très court terme, le vieillissement de l'effectif de la fonction publique demeure une grave source de préoccupation. À peu près les deux tiers des cadres de direction ont actuellement entre 45 et 54 ans, et le taux de cessation d'emploi devrait commencer à grimper d'ici aussi peu que deux ou trois ans, lorsque ces derniers prendront leur retraite. À moins que la fonction publique ne commence à engager des employés plus jeunes à tous les niveaux, le bassin de candidats pouvant occuper les postes de cadres de direction qui se libéreront diminuera graduellement, et les candidats qui en font partie seront plus âgés.

Nous avons constaté avec plaisir que le gouvernement, conscient de cette situation, s'est engagé dans le dernier discours du Trône à mettre l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent dans le but de constituer un effectif fédéral compétent.

Il est essentiel de rétablir la situation de la collectivité des cadres de direction si l'on veut assurer le leadership dans la fonction publique de demain. Le Comité pourrait se pencher sur les plans de recrutement, de maintien en poste et d'apprentissage qui seront dressés pour corriger ce problème.

Le vieillissement de l'effectif de la fonction publique demeure une grave source de préoccupation. À moins que la fonction publique ne commence à engager des employés plus jeunes à tous les niveaux, le bassin de candidats pouvant occuper les postes de cadres de direction qui se libéreront diminuera graduellement, et les candidats qui en font partie seront plus âgés.

Résumé

En résumé, le Comité est d'avis que d'excellents progrès ont été réalisés en vue de la mise en œuvre des recommandations formulées dans son premier rapport. Dans une large mesure, la structure de rémunération des EX et des DM est devenue plus intègre, et l'instauration du régime de gestion du rendement et de rémunération à risque suit son cours. Cependant, ces efforts porteront fruit si le gouvernement et les hauts fonctionnaires de la fonction publique respectent les engagements qu'ils ont pris. En fin, il importe également de se pencher sur l'ajout d'un niveau au groupe des DM, ce que nous ferons dans notre troisième rapport. Il faudra alors établir des taux de rémunération fondés sur des données de comparaison avec des organismes de l'extérieur. Nous reviendrons à ce défi continu dans notre prochain rapport.

Les travaux sur la vision et les valeurs progressent, quoique tout effort au chapitre du changement culturel soit nécessairement ardu. Le Comité continuera de revoir les progrès réalisés dans ce domaine.

Le Comité est d'avis que les recommandations relatives à la rémunération pécuniaire des premiers dirigeants des sociétés d'État contribuent à rétablir l'intégrité et l'uniformité interne au sein du groupe. Toutefois, elles pourraient ne pas arriver à régler le problème auquel sont confrontées les grandes organisations, à savoir offrir à leurs premiers dirigeants une rémunération concurrentielle à celle offerte pour des postes semblables dans le secteur privé. L'avenir nous dira si le gouvernement éprouvera de la difficulté à recruter des candidats compétents. Dans le secteur public élargi, ces recommandations assurent l'équité horizontale.

Aux fins de l'établissement de la rémunération pécuniaire, le Comité a cerné trois populations distinctes au sein de la collectivité des cadres de direction de la fonction publique :

- la collectivité des EX et des DM,
- les premiers dirigeants des sociétés d'État,
- les autres personnes nommées à temps plein par le gouverneur en conseil, soit principalement des dirigeants d'organismes et de tribunaux administratifs.

Le BCP doit maintenant se pencher sur le caractère approprié de la structure actuelle de rémunération de ce troisième groupe ainsi que de celle des membres d'organismes et de tribunaux qui sont nommés par le gouverneur en conseil.

Les travaux sur la vision et les valeurs progressent, quoique tout effort au chapitre du changement culturel soit nécessairement ardu. Le Comité continuera de revoir les progrès réalisés dans ce domaine.

Enfin, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines en général, le Comité prend note, avec satisfaction, de quelques indices de travaux très positifs, qui doivent se poursuivre. Les nouveaux mécanismes doivent être renforcés et améliorés, et un plan plus concret doit être mis au point pour régler le taux de roulement élevé prévu au cours des 10 prochaines années. Ce roulement, avec sa perte d'expérience et de savoir-faire résultante, constitue probablement l'enjeu à long terme le plus important de la fonction publique.

Les nouveaux mécanismes doivent être renforcés et améliorés, et un plan plus concret doit être mis au point pour régler le taux de roulement élevé prévu au cours des dix prochaines années. Ce roulement, avec sa perte d'expérience et de savoir-faire résultante, constitue probablement l'enjeu à long terme le plus important de la fonction publique.

Annexes

Annexe A

MEMBRES DU COMITÉ

Lawrence F. Strong, B.Sc. — président
Président et président-directeur général, Unilever Canada Limited

Directeur, UL Canada Inc., Bertolli Canada Inc. et Unilever Canada Limitée. Ancien président et chef de l'exploitation, Unilever Canada. Ancien vice-président, Finances, Unilever Canada. Ancien président, Monarch Fine Foods et Chesebrough-Pond's (Canada). Ancien président, Fabricants canadiens de produits alimentaires et du Forum des politiques publiques. Fiduciaire, Grocery Industry Foundation Together et Fondation Investir dans l'enfance. Directeur, Conseil canadien des chrétiens et des juifs et du Forum des politiques publiques. Président, Electronic Commerce Council of Canada.

John L. Fryer, C.M., B.Sc.(économie), M.A.
Président, Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale

Professeur adjoint, School of Public Administration, University of Victoria. Président émérite, Syndicat national des employés et employés généraux du secteur public (SNEGSP).

Marilyn H. Knox, B.Sc., RD
Présidente, Services alimentaires, Nestlé Canada Inc.

Ancienne sous-ministre, Tourisme et Loisirs, gouvernement de l'Ontario. Ancienne sous-ministre adjointe, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, gouvernement de l'Ontario. Ancienne directrice exécutive, Conseil du Premier ministre de l'Ontario sur la stratégie en matière de santé. Ancienne vice-présidente, Fabricants canadiens de produits alimentaires. Ancienne consultante, Direction générale de la protection de la santé, Santé et Bien-être social Canada.

Gaétan Lussier, O.C., B.Sc. (agriculture), M.Sc., D.Sc.

Ancien sous-ministre adjoint et ancien sous-ministre, ministère québécois de l'Agriculture. Ancien sous-ministre, Agriculture Canada. Ancien sous-ministre et ancien président, Emploi et Immigration Canada. Ancien président, Les Boulangeries Weston Québec Inc. Ancien Président et chef de la direction, Culinar Inc.

Judith Maxwell, C.M., B.Com., D.Com.
Présidente, Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques

Ancienne directrice, Études politiques, Institut C.D. Howe. Ancienne consultante, Esso Europe Inc. Ancienne consultante, Économie, Coopers & Lybrand. Ancienne présidente, Conseil économique du Canada. Ancienne directrice associée, École des études sur les politiques publiques, Queen's University. Ancienne directrice exécutive des projets de recherches économiques, Université d'Ottawa et Queen's University. Directrice, Banque du Canada et La Mutuelle du Canada, Compagnie d'Assurance sur la Vie.

Courtney Pratt, C.M., B.A., LLD (Hon)
Président et chef de la direction, Ontario Hydro Networks Company

Ancien président et directeur, Noranda Inc. Directeur, The Empire Company and Moosehead Breweries. Président, Imagine et Directeur, The Learning Partnership, Career Edge and The University Health Network. Ancien vice-président exécutif et ancien président, Noranda Inc. Ancien vice-président principal, Ressources humaines et Administration, Compagnie Royal Trust. Membre, Conseil consultatif sur la rémunération des cadres supérieurs de la fonction publique (Comité Burns). Membre, Comité consultatif de l'Ontario sur la rémunération des sous-ministres et des cadres supérieurs.

Annexe B

Mandat du Comité

Dispenser des conseils et formuler des recommandations au président du Conseil du Trésor, de manière indépendante, sur les aspects suivants relatifs aux cadres de direction, aux sous-ministres et aux autres personnes nommées par le gouverneur en conseil à la fonction publique fédérale et au secteur public:

- l'élaboration d'une stratégie visant les cadres supérieurs de la fonction publique, qui puisse répondre aux besoins en gestion des ressources humaines pour les dix prochaines années ;
- les stratégies et les principes de rémunération ;
- la gestion globale, incluant les politiques et les programmes de ressources humaines, les conditions d'emploi, les questions de classification et de rémunération, notamment les taux de traitement, la reconnaissance et les récompenses.

Présenter les recommandations appropriées au président du Conseil du Trésor, dans un rapport que celui-ci rendra public.

Annexe C

CONTEXTE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

en millions de dollars

GROUPE I

Titre :	**Administration de pilotage de l'Atlantique**
Mandat :	Exploiter, maintenir et administrer un service de pilotage sûr et efficace dans certaines eaux limitrophes et intérieures désignées des provinces de l'Atlantique.
N° d'employés :	72
Actif total :	4,5 $
Revenus :	9,5 $
Titre :	**Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée**
Mandat :	Établir, exploiter, entretenir et administrer un service de pilotage efficace et sûr dans les eaux canadiennes de l'Ontario, du Manitoba et du Québec, au sud de l'entrée nord de l'écluse de Saint-Lambert.
N° d'employés :	86
Actif total :	15,3 $
Revenus :	17,2 $

GROUPE 2

Titre :	**Administration de pilotage des Laurentides**
Mandat :	Exploiter, maintenir et administrer, dans l'intérêt de la sécurité, un service de pilotage efficace dans les eaux du Saint-Laurent comprises entre Les Escoumins et l'entrée nord de l'écluse de Saint-Lambert et dans les eaux de la rivière Saguenay et de la baie des Chaleurs au nord du Cap d'Espoir.
N° d'employés :	232
Actif total :	9,6 $
Revenus :	41,3 $
Titre :	**Administration de pilotage du Pacifique**
Mandat :	Exploiter, entretenir et administrer un service de pilotage sûr et efficace dans les eaux intérieures de la Colombie-Britannique.
N° d'employés :	167
Actif total :	7,7 $
Revenus :	37,4 $
Titre :	**Fondation canadienne des relations raciales**
Mandat :	Faciliter, dans l'ensemble du pays, le développement, le partage et la mise en oeuvre de toute connaissance ou compétence pouvant contribuer à l'élimination du racisme et de la discrimination raciale sous toutes ses formes au Canada.
N° d'employés :	7
Actif total :	27,0 $
Revenus :	2,3 $

Titre : **Société d'expansion du Cap-Breton**

Mandat : Favoriser le financement et le développement de l'industrie sur l'île du Cap-Breton et dans la partie du territoire continental de la Nouvelle-Écosse correspondant à la ville de Mulgrave et à ses environs, créer des emplois hors du secteur de la production du charbon et élargir la base de l'économie locale.

N° d'employés : 55

Actif total : 10,5 $

Revenus : 0,8 $

Crédits budgétaires : 8,4 $

GROUPE 3

Titre : **Conseil canadien des normes**

Mandat : Gérer le Système national de normalisation en encourageant la normalisation volontaire au Canada, lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative. Ces travaux de normalisation visent à faire progresser l'économie nationale, à contribuer au développement durable, à améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public, à aider et à protéger les consommateurs, à faciliter le commerce intérieur et extérieur et à développer la coopération internationale en matière de normalisation.

N° d'employés : 58

Actif total : 3,7 $

Revenus : 3,9 $

Crédits budgétaires : 5,0 $

Titre:	**Construction de Défense (1951) Limitée**
Mandat :	Fournir les services de passation de marchés, de gestion des marchés et de gestion de projets environnementaux à l'appui du programme de construction de la Défense nationale. En sa qualité de propriétaire et de responsable de la conception, le ministère de la Défense nationale fournit les terrains et le financement dont la Société a besoin, de même que la totalité des plans et devis.
N° d'employés :	236
Actif total :	7,8 $
Revenus:	17,3 $
Titre :	**Office de commercialisation du poisson d'eau douce**
Mandat :	Faire une mise en marché ordonnée du poisson, accroître les revenus des pêcheurs et promouvoir les marchés et le commerce d'exportation du poisson. Créé avec la participation de chacune des provinces et de chaque territoire où il exerce ses activités, l'Office commercialise, vend et achète du poisson d'eau douce ainsi que des produits et des sous-produits du poisson à l'intérieur et à l'extérieur du Canada.
No d'employés :	35
Actif total :	18,7 $
Revenus :	50,7 $

Titre :	**Société des ponts fédéraux Limitée, La**
Mandat :	En qualité de société d'État mère, gérer deux filiales en propriété exclusive — La Corporation du Pont international de la Voie maritime, Ltée et Les Ponts Jacques-Cartier et Champlain Incorporée.
N° d'employés :	60
Actif total :	52,8 $
Revenus :	2, 7 $
Crédits budgétaires :	32,1 $

GROUPE 4

Titre:	**Commission canadienne du lait**
Mandat :	Offrir aux producteurs de lait et de crème l'occasion d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement et assurer aux consommateurs un approvisionnement continu et suffisant en produits laitiers de qualité supérieure.
N° d'employés :	70
Actif total :	120,0 $
Revenus :	233,0 $
Crédits budgétaires :	144,1 $

Titre :	**Musée canadien de la nature**
Mandat :	Accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance, l'appréciation et le respect à l'égard de la nature par la constitution, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets d'histoire naturelle principalement axée sur le Canada.
N° d'employés :	154
Actif total :	43,0 $
Revenus :	1,6 $
Crédits budgétaires :	20,8 $

Titre :	**Musée des beaux-arts du Canada**
Mandat :	Constituer, entretenir et faire connaître dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'oeuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines principalement axée sur le Canada et amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.
N° d'employés :	247
Actif total :	20,7 $
Revenus :	9,0 $
Crédits budgétaires :	33,3 $

Titre :	**Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne**
Mandat :	Favoriser et encourager le développement au Canada d'une industrie cinématographique et de production télévisuelle indépendante.
N° d'employés :	140
Actif total :	42,0 $
Revenus :	0,46 $
Crédits budgétaires :	78,5 $

Titre :	**Société du Centre national des Arts**
Mandat :	Jouer un rôle de premier plan afin d'encourager l'excellence artistique dans toutes les disciplines des arts d'interprétation.
N° d'employés :	239
Actif total :	17,8 $
Revenus :	21,6 $
Crédits budgétaires :	20,3 $

Titre :	**Société du Musée national des sciences et de la technologie**
Mandat :	Favoriser la culture scientifique et technique au Canada par la constitution, l'entretien et le développement d'une collection d'objets scientifiques et technologiques principalement axée sur le Canada, et par la présentation des procédés et productions de l'activité scientifique et technique et des rapports de ces derniers avec la société sur les plans économique, social et culturel.
No d'employés :	239
Actif principal :	12,3 $
Revenus :	4,6 $
Crédits budgétaires :	20,0 $

GROUPE 5

Titre :	**Commission de la capitale nationale**
Mandat :	Préparer des plans d'aménagement et aider au développement, à la conservation et à l'embellissement de la région de la capitale nationale; organiser, parrainer ou promouvoir dans la région de la capitale nationale des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social.
N° d'employés :	410
Actif total :	424,8 $
Revenus :	24,7 $
Crédits budgétaires :	91,6 $

Titre :	**Conseil des Arts du Canada**
Mandat :	Favoriser et mettre en valeur l'étude, l'appréciation ainsi que la production d'oeuvres d'art.
N° d'employés :	160
Actif total :	289,0 $
Revenus :	24,0 $
Crédits budgétaires :	116,2 $

Titre :	**Corporation commerciale canadienne**
Mandat :	Favoriser l'expansion du commerce entre le Canada et les autres pays en facilitant les ventes aux gouvernements et aux organismes étrangers, ainsi qu'aux autres acheteurs autorisés, pour le compte des fournisseurs canadiens.
N° d'employés :	80
Actif total :	286,2 $
Revenus :	793,4 $

Titre :	**Marine Atlantique S.C.C.**
Mandat :	Assurer des services d'accueil et de transport maritime sûrs, efficaces et de qualité dans la région du Canada atlantique. Sa principale activité consiste à gérer les services traversiers au nom du gouvernement du Canada.
N° d'employés :	798
Actif total :	228,2 $
Revenus :	50,3 $
Crédits budgétaires :	63,4 $

Titre :	**Société du Musée canadien des civilisations**
Mandat :	Accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, la connaissance et le degré d'appréciation par tous des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité. Pour ce faire, la société devra constituer, aux fins de la recherche et pour la postérité, une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada.
N° d'employés :	463
Actif total :	34,1 $
Revenus :	11,4 $
Crédits budgétaires :	45,9 $

Titre :	**Société immobilière du Canada limitée**
Mandat :	Aliéner des biens immobiliers excédentaires de l'État afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour les contribuables canadiens tout en respectant les politiques du gouvernement concernant les revendications territoriales des Premières nations, la gestion de l'environnement, les langues officielles et les aspects liés au patrimoine.
N° d'employés :	87
Actif principal :	429,2 $
Revenus :	189,2 $

GROUPE 6

Titre :	**Centre de recherches pour le développement international**
Mandat :	Entreprendre, encourager, soutenir et mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en développement. Le Centre favorise et poursuit également des recherches sur les moyens d'application et d'adaptation des connaissances scientifiques, techniques et autres pour le progrès économique et social de ces régions.
N° d'employés :	329
Actif total :	55,9 $
Revenus :	125,1 $
Crédits budgétaires :	88,6 $

Titre :	**Société d'assurance-dépôts du Canada**
Mandat :	Assurer, dans une certaine mesure, les dépôts dans les institutions membres, encourager le respect de normes et de saines pratiques commerciales et financières, favoriser la stabilité du système financier canadien et ce, dans l'intérêt des personnes qui effectuent des dépôts et d'une façon qui minimise les pertes.
N° d'employés :	83
Actif total :	1 007,6 $
Revenus :	578,5 $
Titre :	**Société de développement du Cap-Breton**
Mandat :	Réorganiser et remettre en valeur l'industrie du charbon dans l'île du Cap-Breton. L'objectif de la Société est d'exploiter des houillères sûres et rentables qui soient des sources d'approvisionnement fiables en charbon de grande qualité et en produits énergétiques connexes.
N° d'employés :	1,635
Actif total :	120,9 $
Revenus :	98,9 $
Crédits budgétaires :	44,0 $

Titre :	***Société du crédit agricole***
Mandat :	Administrer certains programmes du gouvernement du Canada en régime de recouvrement des coûts et aider les agriculteurs canadiens à établir et à mettre en valeur des entreprises agricoles viables, en leur fournissant des crédits à long terme et d'autres services financiers. Le mandat conféré par la loi à la Société a été élargi en 1993, et ses activités englobent à présent l'aquaculture, l'agroforesterie et les agroentreprises.
N° d'employés :	900
Actif total :	6 125,1 $
Revenus :	498,4 $

GROUPE 7

Titre :	**Banque de développement du Canada**
Mandat :	Promouvoir et faciliter l'implantation et l'expansion d'entreprises commerciales au Canada, surtout les petites et moyennes entreprises, en mettant à leur disposition un large éventail de services financiers et de services de gestion adaptés.
N° d'employés :	1,122
Actif total :	5 098,5 $
Revenus :	269,2 $

Titre :	**Monnaie royale canadienne**
Mandat :	Frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et exercer des activités connexes.
N° d'employés :	769
Actif total :	159,1 $
Revenus :	512,4 $
Titre :	**Société pour l'expansion des exportations**
Mandat :	Faciliter et accroître le commerce extérieur du Canada et la capacité des entreprises canadiennes à se lancer dans ce commerce et à tirer parti des débouchés internationaux.
N° d'employés :	698
Actif total :	15 262,0 $
Revenus :	1 291,0 $
Titre :	**Via Rail Canada Inc.**
Mandat :	Gérer et fournir un service de transport ferroviaire pour passagers, sûr et efficace.
N° d'employés :	2,952
Actif total :	623,8 $
Revenus :	200,2 $
Crédits budgétaires :	178,4 $

GROUPE 8

Titre :	**Énergie atomique du Canada limitée**
Mandat :	Concevoir, mettre au point et commercialiser des réacteurs CANDU, des réacteurs de recherche MAPLE ainsi que des installations de stockage des déchets MACSTOR; gérer des projets internationaux de construction de réacteurs nucléaires.
N° d'employés :	3,384
Actif total :	916,5 $
Revenus :	544,4 $
Crédits budgétaires :	110,4 $

Titre :	**Société canadienne d'hypothèques et de logement**
Mandat :	Promouvoir la construction de nouvelles habitations, la réparation et la rénovation des habitations existantes ainsi que l'amélioration des conditions de vie et de logement. En 1996, le gouvernement du Canada a confié à la Société canadienne d'hypothèques et de logement un nouveau mandat dans les domaines du financement de l'habitation, de l'aide au logement, de la promotion des exportations dans le secteur de l'habitation, ainsi que de la recherche et de la diffusion de l'information.
N° d'employés :	2,046
Actif total :	21 912,0 $
Revenus :	1 338,0 $
Crédits budgétaires :	1 776,0 $

GROUPE 9

Titre :	**Banque du Canada**
Mandat :	Formuler et appliquer la politique monétaire du Canada et agir en qualité de mandataire financier du gouvernement. La Banque est la seule autorité à émettre la monnaie de papier mise en circulation au Canada.
N° d'employés :	1,300
Actif total :	33 809,2 $
Revenus :	1 678,8 $

Titre :	**Société Radio-Canada**
Mandat :	En qualité de radiodiffuseur public du Canada, la Société a pour mission de renseigner, d'éclairer et de divertir des auditoires généraux et spécialisés, de contribuer au développement et au partage d'une conscience et d'une identité nationales, de traduire la diversité régionale et culturelle du Canada et de contribuer au développement de la culture et du talent au Canada.
N° d'employés :	7,017
Actif total :	1 474,5 $
Revenus :	484,1 $
Crédits budgétaires :	901,4 $

GROUPE IO

Titre :	**Société canadienne des postes**
Mandat :	Exploiter un service postal qui soit financièrement autonome et dont les niveaux de qualité répondent aux besoins des Canadiens. Dans les cas où la Société doit fournir des services à des tarifs inférieurs aux coûts, notamment à l'industrie de l'édition, et pour les services concessionnaires comme les envois postaux gratuits pour les parlementaires et les aveugles, et le service de transport aux communautés du Grand Nord, le gouvernement du Canada compense la Société pour le manque à gagner de ces sources.
N° d'employés :	51,692
Actif total :	2 802,0 $
Revenus :	5 380,0 $
Crédits budgétaires :	14,0 $

Annexe D

SOCIÉTÉS D'ÉTAT MÈRES REGROUPÉES PAR PORTEFEUILLE MINISTÉRIEL

Agriculture et agroalimentaire
Commission canadienne du lait
Société du crédit agricole

Patrimoine canadien
Conseil des Arts du Canada
Société Radio-Canada
Société de développement de l'industrie cinématographique canadienne
Société du Musée canadien des civilisations
Musée canadien de la nature
Fondation canadienne des relations raciales
Société du Centre national des Arts
Commission de la capitale nationale
Musée des beaux-arts du Canada
Société du Musée national des sciences et de la technologie

Finances
Banque du Canada
Société d'assurance-dépôts du Canada

Pêches et Océans
Office de commercialisation du poisson d'eau douce

Affaires étrangères
Centre de recherches pour le développement international

Industrie
Banque de développement du Canada
Société d'expansion du Cap-Breton
Conseil canadien des normes

Commerce international
Corporation commerciale canadienne
Société pour l'expansion des exportations

Ressources naturelles
Énergie atomique du Canada limitée
Société de développement du Cap-Breton

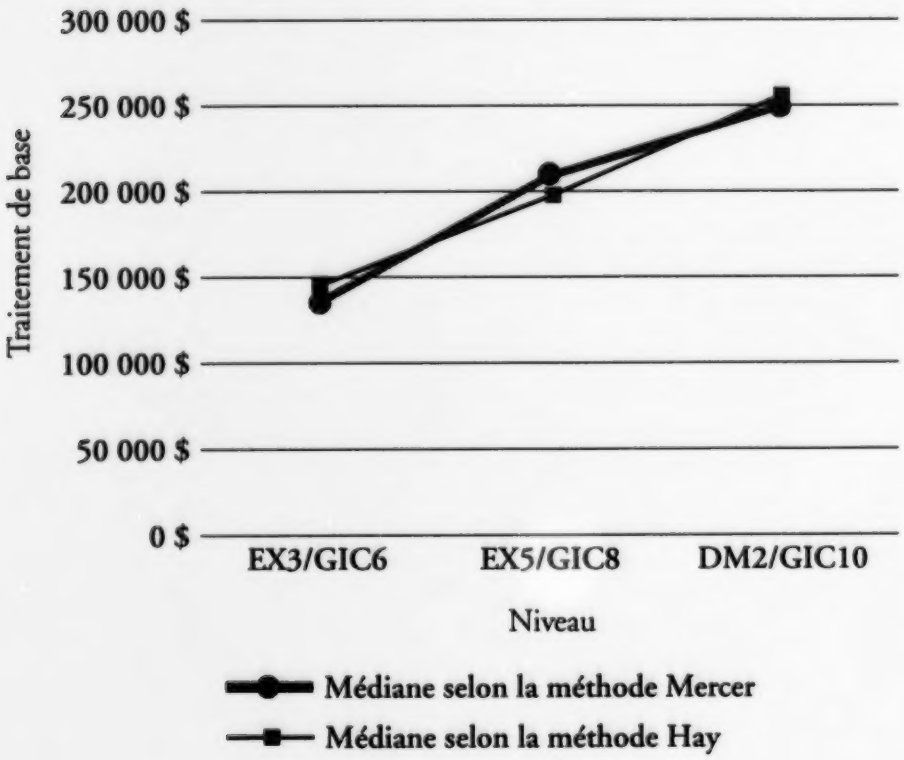
Travaux publics et Services gouvernementaux
Société immobilière du Canada limitée
Société canadienne d'hypothèque et de logement
Société canadienne des postes
Construction de Défense (1951) Limitée
Monnaie royale canadienne

Transports
Administration de pilotage de l'Atlantique
Société des ponts fédéraux Limitée, La
Administration de pilotage des Grands Lacs, Limitée
Administration de pilotage des Laurentides
Marine Atlantique S.C.C.
Administration de pilotage du Pacifique
VIA Rail Canada Inc.

Annexe E

Rémunération de base — méthode Hay et méthode Mercer

Le graphique compare la médiane des traitements de base obtenue selon la méthode Hay et celle calculée selon la méthode Mercer à partir de données recueillies en 1997. On remarque de très grandes ressemblances entre la base de données Hay et les résultats du sondage mené par le cabinet Mercer.



Annexe F

Précisions sur les initiatives de gestion des ressources humaines

Comme le recommandait le Comité dans son premier rapport, la fonction publique a déployé une approche globale plus stratégique en matière de gestion des ressources humaines. C'est par le biais de retraites et de délibérations de comités que les sous-ministres ont réussi, ensemble, à fixer les priorités ministérielles et à mettre au point un programme de gestion à l'échelle de la fonction publique. Le Conseil du Trésor, à titre de conseil de gestion, envisage d'une manière plus holistique la gestion des ressources humaines et financières au gouvernement. Le Comité des hauts fonctionnaires, qui conseille le greffier du Conseil privé, met au point un plan de travail intégré pour tenir compte des priorités gouvernementales en matière de ressources humaines, en l'occurrence le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage, qui garantiront l'établissement d'un effectif représentatif ayant les compétences et l'expérience requises pour aujourd'hui et demain.

Des comités de sous-ministres se penchent sur chacun de ces enjeux du point de vue des ministères, des collectivités fonctionnelles et de l'ensemble de la fonction publique et élaborent des plans de travail axés sur des mesures concrètes.

Conscient que la fonction publique doit devenir plus représentative et inclusive, le gouvernement a mis sur pied deux groupes de travail. Le Groupe de travail sur une fonction publique inclusive (1998) a reçu le mandat de fournir des conseils sur la manière de se doter d'une fonction publique fédérale qui représente tant la population qu'elle sert que la population active canadienne. Quant aux activités du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique canadienne (1999), elles sont plus ciblées.

Pour veiller à ce que l'importance que le gouvernement accorde à la gestion des ressources humaines soit intégrée dans les activités des ministères en général et celles des milieux de travail en particulier, le greffier du Conseil privé a demandé aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires de placer l'excellence en gestion des ressources humaines au premier rang des priorités lorsqu'ils fixeront leurs objectifs personnels en matière de gestion du rendement pour 1999-2000.

Pour veiller à ce que la gestion des ressources humaines soit intégrée dans les activités des ministères en général et celles des milieux de travail en particulier, le greffier du Conseil privé a demandé aux sous-ministres et aux hauts fonctionnaires de placer l'excellence en gestion des ressources humaines au premier rang des priorités lorsqu'ils fixeront leurs objectifs personnels en matière de gestion du rendement.

Le Cadre de travail du Conseil du Trésor pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique met l'accent sur « le développement du potentiel des personnes et des collectivités, la simplification des structures et des systèmes et l'amélioration des résultats et de la responsabilisation ».

Le Programme de gestion du rendement du Conseil du Trésor, dont la mise au point donne suite à la recommandation du Comité selon laquelle il conviendrait de lier la rémunération à risque à l'atteinte d'objectifs précis, évalue par ailleurs le rendement comparativement à des compétences précises en leadership pour les cadres de direction. Ces compétences, établies par suite de vastes consultations menées par la Commission de la fonction publique, comprennent le travail d'équipe, le partenariat ainsi que les compétences personnelles et les compétences en relations humaines (éthique et valeurs, souplesse de comportement, communications) qui appuient la vision ainsi que le changement organisationnel et culturel.

Le Cadre de travail du Conseil du Trésor pour une saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique, visant à aider les ministères et les gestionnaires à améliorer la gestion des ressources humaines, fait valoir les thèmes communs suivants : « le développement du potentiel des personnes et des collectivités, la simplification des structures et des systèmes et l'amélioration des résultats et de la responsabilisation. » En outre, il établit cinq résultats clés à l'appui de la vision et des priorités :

- le leadership;
- un effectif productif;
- un milieu de travail habilitant;
- un effectif qui repose sur des valeurs;
- un effectif durable.

Le 30 octobre 1998, la Commission de la fonction publique (CFP) a donné suite à l'observation du Comité concernant la nécessité d'adopter une vision plus holistique en matière de gestion des cadres de direction en faisant paraître les résultats d'une vaste étude, *« Vision 2010, Rapport et recommandations sur un cadre d'administration et un système de prestation de services à l'intention des leaders »*. Cette étude, qui contient les résultats de vastes consultations, recommande une stratégie de développement du leadership comportant un système de prestation de services de la CFP axés sur le mérite et sur la clientèle à l'intention des cadres de direction. Cette stratégie engloberait une définition précise de la collectivité régie par les

politiques réservées aux cadres de direction. La CFP a commencé à mettre en œuvre les recommandations de l'étude pour favoriser la prestation de services harmonisés en collaboration avec ses partenaires et intervenants, dont des organisations professionnelles à l'intention de cadres de direction comme l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada.

Une autre recommandation du Comité a été mise en œuvre lorsque le Secrétariat central des sous-ministres adjoints a été intégré au Réseau du leadership en 1998. Depuis, le Réseau constitue un guichet unique pour le cheminement de carrière des sous-ministres adjoints. De même, la CFP discute avec les autres ministères et intervenants des propositions visant à améliorer la planification des ressources humaines pour les cadres de direction de niveau inférieur à celui de sous-ministre adjoint. Elle a également amorcé des travaux avec d'autres partenaires parmi les organismes centraux afin de mettre au point une base de données interactive et partagée comportant des renseignements sur les études, l'expérience, les compétences et les habiletés des titulaires de postes EX1 à EX3 ainsi que des membres des groupes de relève qui se trouvent immédiatement sous ces niveaux.

Dans son premier rapport, le Comité s'est dit inquiet du manque de mouvement des cadres de direction entre ministères, suscitant de graves lacunes au chapitre de l'expérience chez les cadres de direction qui devraient être candidats à des promotions. Outre les affectations et l'expérience interministérielles, l'exposition des hauts fonctionnaires à des enjeux, des programmes et des points de vue régionaux devient de plus en plus importante dans une fonction publique qui veut véritablement axer ses efforts sur les citoyens et servir l'intérêt du public. Des protocoles d'entente ont été conclus avec des provinces et d'autres pays afin de fournir aux cadres de direction l'occasion d'acquérir de l'expérience dans de nouveaux secteurs, ce que les cadres de direction dans les régions pourront faire sans nécessairement devoir s'installer à Ottawa.

Après le lancement du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le nouveau système de gestion de la collectivité des sous-ministres adjoints dont il a déjà été question a été mis en œuvre pour aider les sous-ministres adjoints à élargir et à diversifier leur expérience grâce à une plus grande mobilité.

Il faudra offrir aux cadres de direction des occasions d'apprentissage permanent pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences et acquérir l'expérience dont ils auront besoin non seulement pour cheminer dans leur carrière mais aussi pour gérer des questions de plus en plus complexes.

Pour faciliter la réinstallation des cadres de direction, le Conseil du Trésor offre une indemnité en cas de dérangement familial qui compense une partie des coûts liés à des affectations régionales provisoires, comme ceux qui découlent d'une affectation dans le cadre du Programme accéléré de perfectionnement des cadres supérieurs. Il a en outre mis sur pied un nouveau programme de réinstallation à l'intention des cadres de direction qui s'installent en permanence dans une autre ville avec leur famille. Grâce à un partenariat novateur avec le secteur privé, le Projet pilote de réinstallation intégré offre des services accrus en matière de réinstallation aux participants ainsi que l'occasion d'adapter les avantages à leurs exigences personnelles, sans coût supplémentaire.

Toutefois, les travaux dans ce domaine sont loin d'être terminés. Il faudra offrir aux cadres de direction des occasions d'apprentissage permanent pour qu'ils puissent perfectionner leurs compétences et acquérir l'expérience dont ils auront besoin non seulement pour cheminer dans leur carrière mais aussi pour gérer des questions de plus en plus complexes.

Annexe G

GLOSSAIRE

Augmentations d'échelon : augmentation annuelle fixe du traitement de base qui se fait par échelon jusqu'au plafond établi pour l'échelle.

Avantages indirects : éléments supplémentaires d'un programme de rémunération offerts à certains employés, d'après leur statut ou leur niveau de revenu.

Bureau de Conseil privé (BCP) : le ministère qui fait en sorte que le Premier ministre, les ministres se rattachant à son portefeuille ainsi que le Cabinet reçoivent un appui efficace de la fonction publique, et qui veille au bon fonctionnement du gouvernement du Canada.

Compression salariale : phénomène correspondant à l'existence d'une différence insignifiante entre les niveaux de traitement d'un supérieur et de son subalterne; un écart inférieur à 10 p. 100 entre les plafonds de traitement peut donner lieu à des problèmes de compression.

Gel des traitements : résultat de la *Loi sur la rémunération du secteur public de 1991* qui a privé les fonctionnaires fédéraux de toute augmentation d'échelon et de traitement et de prime au rendement pendant un certain temps.

Gestion du rendement : méthode complète pour améliorer le rendement qui comprend la définition des attentes et des responsabilités, l'établissement de mesures du rendement et l'évaluation des résultats; la rémunération variable peut être un élément d'un tel programme.

Inversion salariale : il y a inversion salariale lorsque le maximum de l'échelle salariale d'un subalterne est supérieur au maximum de l'échelle salariale de son superviseur, même si l'écart n'est que d'un dollar.

Médiane : valeur qui partage un groupe en deux sous-ensembles, organisés en ordre croissant (par exemple la médiane du groupe (2, 4, 7, 10, 12) est 7). Souvent utilisée dans les enquêtes sur les traitements pour marquer le milieu du marché.

Médiane Hay : tous les ans, Hay, Conseillers en administration mène une enquête de rémunération auprès de plus de 300 organisations dans les secteurs privé et public. La médiane des données salariales recueillies et colligées est le point au-dessus et au-dessous duquel se trouvent 50 pour cent des observations.

Méthode Hay : système d'évaluation des postes par facteur qui porte sur les connaissances, la solution de problèmes et la responsabilisation.

Norme générale de classification (NGC) : nouvel instrument de comparaison de la valeur relative de tout travail qui se fait à la fonction publique. La NGC s'appliquera à tout fonctionnaire fédéral (partie 1 de l'annexe 1 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*) dont l'employeur est le Conseil du Trésor, à l'exception des membres du groupe de la direction (EX).

Personne nommée par le gouverneur en conseil : personnes nommées par le gouverneur général, sur la recommandation du Cabinet, et comprenant les sous-ministres, les sous-ministres délégués, les premiers dirigeants de sociétés d'État, les dirigeants d'organismes et les chefs et membres de tribunaux administratifs et d'organismes de réglementation.

Plancher du traitement : traitement de base le plus bas pour un niveau donné.

Rémunération totale : valeur totale exprimée en dollars des éléments combinés d'un programme de rémunération incluant le traitement de base, la rémunération variable, les avantages (par exemple pension, couverture médicale) et les avantages indirects.

Rémunération variable : partie du traitement d'un employé qui dépend de ses réalisations cotées sur une période donnée; portion de la rémunération dite «à risque» ou réoctroyable.

Secteur public élargi : secteur de l'économie canadienne qui englobe les écoles, les universités, les administrations municipales, les services d'utilité publique et les organismes sans but lucratif, comme la Société canadienne du cancer.

Taux normal : salaire qu'une organisation est prête à verser à un employé entièrement formé et au rendement satisfaisant.

Traitement de base : partie de la rémunération totale en espèces qui n'est pas à risque.